

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Návrh strategie pro vybranou společnost

Strategy Proposal for a Selected Company

Student: Bc. Hana Lokajová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Viktorie Janečková, Ph.D.

Ostrava 2010

### **Místopřísežné prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohy 5, 6, 7 mi byly dány společností Viroplastic CZ, a. s. k dispozici.

V Ostravě dne 30. dubna 2010

---

Bc. Hana Lokajová

## **Poděkování**

Na tomto místě bych chtěla poděkovat Ing. Viktorii Janečkové Ph.D. za odborné rady a cenné připomínky, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. Zároveň bych také chtěla poděkovat paní Kateřině Cholevové za její čas, ochotu a informace, které mi o společnosti Viroplastic CZ, a. s. poskytla.

# OBSAH

1.	ÚVOD .....	1
2.	STRATEGICKÝ MANAGEMENT .....	2
2.1	Základní pojmy .....	2
2.1.1	Definice strategie .....	2
2.1.2	Strategické řízení .....	3
2.1.3	Strategické plánování .....	3
2.1.4	Poslání podniku .....	4
2.1.5	Vize podniku .....	4
2.1.6	Cíle podniku .....	4
2.2	Strategická analýza .....	5
2.2.1	Externí analýza .....	6
2.2.2	Interní analýza .....	9
2.2.3	SWOT analýza .....	10
2.3	Prognóza vývoje podnikatelského prostředí .....	10
2.4	Formulace strategie .....	11
2.4.1	Ansoffova matice .....	11
2.4.2	Čtyři strategické alternativy podle Vykypěla .....	12
2.4.3	Podnikové strategie podle Milese a Snowa .....	12
2.4.4	Obecné strategické alternativy .....	13
2.5	Implementace strategie .....	15
3.	PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE .....	16
3.1	Historie společnosti .....	16
3.2	Vlastníci .....	17
3.3	Produkty .....	18
3.4	Poslání, vize a cíle .....	20
4.	STRATEGICKÁ ANALÝZA .....	21
4.1	Externí analýza .....	21
4.1.1	Analýza makroprostředí .....	21
4.1.2	Analýza mezoprostředí .....	30
4.2	Interní analýza .....	38
4.2.1	Výroba .....	38
4.2.2	Personalistika .....	40

4.2.3	Marketing .....	42
4.2.4	Výzkum a vývoj .....	44
4.2.5	Finance .....	44
4.2.6	Zásobování .....	50
4.3	SWOT analýza .....	51
5.	PROGNÓZA VÝVOJE PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ.....	57
5.1	Prognóza vývoje hrubého domácího produktu .....	57
5.2	Prognóza vývoje míry nezaměstnanosti .....	57
5.3	Prognóza vývoje míry inflace .....	58
5.4	Prognóza vývoje měnových kurzů .....	58
5.5	Prognóza vývoje cen ropy.....	60
5.6	Prognóza vývoje poptávky po plastových uzávěrech.....	61
6.	NÁVRH STRATEGIE .....	62
6.1	Návrh strategie I. ....	63
6.2	Návrh strategie II.....	64
7.	DOPORUČENÍ PRO IMPLEMENTACI .....	67
8.	ZÁVĚR.....	70
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	72
	SEZNAM ZKRATEK.....	77
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE .....	78
	PŘÍLOHY .....	79

# 1. ÚVOD

„Mnohem větší tragédie než je nedosáhnout cíle, je nemít žádný cíl.“<sup>1</sup>

Benjamin Mays

Pro úspěšné podnikání není rozhodující, zda se jedná o podnikání malého živnostníka nebo velké nadnárodní společnosti, ale je důležité, aby si podnikatel uvědomil, kam chce svou podnikatelskou činností směřovat a čeho chce v budoucnosti dosáhnout. K dosažení tohoto budoucího žádoucího stavu mu může významným způsobem pomoci kvalitně zpracovaná podnikatelská strategie. V dnešním dynamicky se vyvíjejícím prostředí je také nutné neustále sledovat změny, ke kterým dochází a pružně na ně reagovat. Tato dovednost může firmě pomoci využít změny ve svůj prospěch a získat tak značnou konkurenční výhodu.

Má diplomová práce je zpracována pro společnost Viroplastic CZ, a. s. Jedná se o firmu působící v plastikářském průmyslu. Jejím předmětem podnikání je výroba plastových a pryžových výrobků a velkoobchod. V současné době nemá společnost zpracovanou podnikatelskou strategii. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla, že provedu pro společnost Viroplastic CZ, a. s. návrh strategie, kterou může dále využít ve své podnikové praxi.

Cílem mé diplomové práce je provést strategickou analýzu společnosti Viroplastic CZ, a. s. a na jejím základě formulovat návrhy strategických alternativ pro tuto společnost.

Abych dosáhla svého stanoveného cíle, budu se v diplomové práci věnovat teoretickým východiskům strategického managementu, která vytvoří podklad pro sestavení části praktické. Část praktická již bude aplikována konkrétně na společnost Viroplastic CZ, a. s. Mým úkolem je analyzovat současný stav společnosti Viroplastic CZ, a. s., prostřednictvím externí a interní analýzy. Výsledky interní a externí analýzy budou shrnuty v analýze SWOT. Sestavím také prognózu vývoje podnikatelského prostředí, která mi napoví, co lze pravděpodobně v nejbližší budoucnosti očekávat. Na základě všech zjištěných informací provedu návrhy strategických alternativ. Poté vyberu nejvhodnější variantu a formuluji doporučení pro její následnou implementaci.

---

<sup>1</sup> *Citáty a citátky* [online]. 2007-2010 [cit. 2010-04-19]. Citáty o strategii a vizi. Dostupné z WWW: <<http://citaty.pelmel.info/citaty/c25-strategie-a-vize>>.

## 2. STRATEGICKÝ MANAGEMENT

### 2.1 Základní pojmy

Na začátku této práce je nutno provést vysvětlení základních pojmů, mezi které patří strategie, strategické řízení a strategické plánování. Dalšími objasněnými pojmy jsou poslání neboli mise podniku, vize a cíle podniku.

#### 2.1.1 Definice strategie

Dříve, než bude uvedena definice strategie, bychom měli pochopit, co vlastně slovo strategie znamená. Jirásek<sup>2</sup> ve své knize uvádí, že strategie je slovo odvozené ze starořeckého slova „stratégia“ a znamená umění vojevůdcovské. Umění vojevůdcovské je to, co umí „stratégoi“, vojenský předák. V kořeni slova je výraz „stratégoi“, což můžeme chápat jako vynalézavý trik, nečekaný zvrat, překvapující rozuzlení, ale také jako předstírání, klam, svod, léčku či past.

Jak již z výše uvedené definice plyne, byl v dřívějších dobách pojem strategie používán zejména v souvislosti s vojenstvím, tedy s plánováním vojenských akcí a operací. V souvislosti s podnikatelskou činností začal být pojem strategie spojován až později, zhruba v 60. letech 20. století.

V dnešní době existuje velké spektrum různých definic strategie, např. Johnson, Scholes a Whittington<sup>3</sup> definují strategii jako směr a rozsah působnosti organizace v dlouhodobém horizontu, jenž dosahuje výhody v neustále se měnícím prostředí, prostřednictvím uspořádání zdrojů a schopností s cílem splnit očekávání všech zúčastněných stran. Zároveň autoři také stanovují, že strategie a strategické rozhodování je obvykle spojeno s těmito základními atributy:<sup>4</sup>

- Dlouhodobé zaměření organizace.
- Rozsah činnosti organizace. Např. zda by se organizace měla soustředit na jednu oblast činností, nebo na více.

---

<sup>2</sup> JIRÁSEK, J. A. *Strategie - umění podnikatelských vítězství*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2002. s. 37. ISBN 80-86419-22-3.

<sup>3</sup> JOHNSON, G.; SCHOLES, K.; WHITTINGTON, R. *Exploring Corporate Strategy*. 8th ed. Harlow: Prentice Hall. 2008. s. 3. ISBN 978-0-273-71191-9.

<sup>4</sup> JOHNSON, G.; SCHOLES, K.; WHITTINGTON, R. *Exploring Corporate Strategy*. 8th ed. Harlow: Prentice Hall. 2008. s. 3. ISBN 978-0-273-71191-9.

- Specifické konkurenční výhody organizace.
- Soulad mezi organizací a jejím podnikatelským prostředím.
- Využití organizačních zdrojů (technologie, dovednosti, image značky) k získání konkurenční výhody a nových příležitostí.
- Schopnost organizace reagovat na hodnoty a očekávání stakeholders (jednotlivci, skupiny, další organizace).

### 2.1.2 Strategické řízení

„Strategické řízení je proces hodnocení podniku a jeho prostředí za účelem splnění dlouhodobých cílů organizace.“<sup>5</sup> Vztahuje se k celé řadě činností, které vedou k dosažení dlouhodobých cílů organizace a zabezpečení prostředků k jejich dosažení. Ve strategickém řízení je důležité dokázat zaměstnance stimulovat takovým způsobem, aby byli motivováni dosahovat strategických cílů organizace. Nedílnou součástí strategického řízení je samozřejmě strategie.

### 2.1.3 Strategické plánování

Strategické plánování spočívá v hledání odpovědí na otázky, jako jsou: „Kde jsme nyní?“, „Kam jdeme?“, „Kde chceme být?“ a „Jak se tam dostat?“<sup>6</sup>

Pod pojmem strategické plánování si můžeme představit kontinuální cyklus šesti základních kroků, který začíná formulováním poslání společnosti, po němž následuje analýza externího (vnějšího) a interního (vnitřního) okolí společnosti. Třetím krokem je stanovení strategických cílů a vize společnosti následováno složitým rozhodovacím procesem, kterým je výběr nejvhodnější strategie na základě předem definovaných kritérií. Další, nejsložitější fáze se týká implementace strategie, tedy zavedení vybrané strategické alternativy do praxe. Důležitou součástí je i monitorování a vyhodnocování vybrané alternativy, zda se shoduje se stanovenými strategickými cíli. Jestliže tomu tak není, musíme se vrátit k předchozím krokům a provést korekci. Model strategického plánování je znázorněn v příloze 1.

---

<sup>5</sup> ALKHAFAJI, A. F. *Strategic management: formulation, implementation, and control in a dynamic environment*. [online]. Binghamton: The Haworth Press, 2003. s. 18. [cit. 2010-02-11]. Dostupný z WWW: <<http://books.google.cz/books?id=qJ014HYbdgC&printsec=frontcover&dq=Strategic+management&lr=&cd=11#v=onepage&q=&f=false>>. ISBN 0-7890-1810-1.

<sup>6</sup> BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTĚN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. s. 194. ISBN 80-251-0396-X.



#### 2.1.4 Poslání podniku

Poslání (mise) podniku si lze vysvětlit jako důvod či záměr, proč organizace existuje, v čem podniká, na co se má soustředit a kam hodlá ve svých aktivitách směřovat. Podle Lednického „poslání podniku vyjadřuje přání vedení podniku, jak by měl být podnik chápán veřejností, a proto lze říci, že dobře formulované poslání zdůvodňuje především oprávněnost existence podniku a prezentuje provozované aktivity (co dělá a bude dělat).“<sup>7</sup> „Všechna strategická rozhodnutí vyplývají z poslání podniku.“<sup>8</sup>

#### 2.1.5 Vize podniku

Podle Akademického slovníku cizích slov<sup>9</sup> je vize chápána jako vidění do budoucnosti, představa či představivost. Oproti poslání je již vize definována přesněji a konkrétněji, jedná se o relativně jasnou představu budoucího stavu podniku. Vize je velmi úzce svázaná s posláním společnosti, jedno bez druhého by nemohlo úspěšně fungovat. Definování vize podniku patří k jednomu z nejobtížnějších činností, neboť klade vysoké požadavky na vedení podniku a jejich znalosti. Vize musí být pro všechny lidi působící v podniku natolik jasná a motivující, aby byli ochotni k ní svou činností směřovat.

#### 2.1.6 Cíle podniku

Žádoucí stav, o který organizace usiluje a kterého chce v určitém přesně stanoveném časovém horizontu dosáhnout. Cíle tvoří východisko pro formulování strategie.

Cíle musí být definovány tak, aby splňovaly podmínku SMART, tzn., aby byly:<sup>10</sup>

- **S** – Specific – specifické, originální,
- **M** – Measurable – měřitelné,
- **A** – Agreed – akceptované,

---

<sup>7</sup> LEDNICKÝ, V. *Strategický management*. 2. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2003. s. 38. ISBN 80-7048-019-X.

<sup>8</sup> DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. s. 10. ISBN 80-7179-603-4.

<sup>9</sup> Kolektiv autorů. *Akademický slovník cizích slov. Díl II: L-Ž*. 1. vyd. Praha: Academia, 1995. s. 812. ISBN 80-200-0524-2.

<sup>10</sup> LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006. 153 s. ISBN 80-7329-131-2.

- **R** – Realistic – reálné,
- **T** – Timing – termínované, časově vymezené.

Základním cílem všech firem, pomineme-li firmy působící v neziskovém sektoru, je maximalizace zisku. Alternativními cíli mohou být např.:

- zvýšení tržního podílu nebo obratu,
- snížení nákladů,
- zlepšení a zkvalitnění vztahu s dodavateli a odběrateli,
- zvýšení produktivity práce a kapitálu,
- inovace a vývoj nových produktů,
- vysoká kvalita produktů a služeb,
- technologické vůdcovství firem,
- zlepšení image organizace – jako dobrého zaměstnavatele, společensky odpovědné firmy či firmy respektující ekologické standardy.

## 2.2 Strategická analýza

Aby mohla být provedena formulace strategie podniku, musí se nejprve provést strategická analýza, tzn. nalézt souvislosti mezi podnikem a jeho okolím. „Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku.“<sup>11</sup>

Proč firma musí analyzovat své okolí?<sup>12</sup>

- Aby věděla, jaká je její pozice v prostředí, v němž působí.
- Aby efektivně reagovala na neustále změny v okolí a mohla v něm přežít.
- Aby se mohla dívat na organizaci jako celek.
- Aby mohla analyzovat své vnitřní možnosti.
- Aby předešla překvapení od konkurentů.
- Aby mohla vytvořit pevnou základnu pro své strategické aktivity.

---

<sup>11</sup> SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. s. 3. ISBN 80-7179-422-8.

<sup>12</sup> MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 40. ISBN 978-80-247-1911-5.

### 2.2.1 Externí analýza

Žádný podnikatelský subjekt nevyvíjí svou činnost ve vzduchoprázdnu, ale je obklopen určitým ekonomickým a společenským systémem. Okolí podniku má na samotný podnik zpravidla velký vliv, přičemž podnik sám má jen omezené možnosti ovlivňovat své okolí. Tím, jaký vliv má vnější prostředí na činnost podniku, se zabývá externí analýza. Skládá se z analýzy makroprostředí a analýzy mezoprostředí. Makroprostředí je takové prostředí, které je společné všem podnikatelským subjektům působícím v dané zemi a podnik samotný nemá takový vliv, aby mohl toto prostředí změnit. Součástí makroprostředí je i světové prostředí. Mezoprostředí v literatuře nazývané též jako oborové nebo odvětvové prostředí je takové prostředí, které podnik bezprostředně obklopuje, má na něj výrazný vliv, ale zároveň i podnik samotný má vliv na toto prostředí. V příloze 2 můžeme vidět, které prvky tvoří externí prostředí podniku.

#### Analýza makroprostředí

Základní analytickou metodou makroprostředí je **analýza PEST**. Jedná se o zkratku počátečních písmen 4 klíčových faktorů ovlivňujících organizaci:

- **P – politické faktory** - jedná se o faktory, které souvisí s politickou situací země a výkonem politické moci a jsou úzce spjaty s legislativními faktory.
- **E – ekonomické faktory** - ekonomické faktory zahrnují současný stav a prognózovaný vývoj základních ekonomických ukazatelů.
- **S – sociální faktory** - sociální faktory úzce souvisí nejen s nákupním chováním spotřebitelů, tzn., že ovlivňují poptávku po zboží a službách, ale i s nabídkou pracovní síly. Obsahuje velmi širokou škálu nejrůznějších prvků.
- **T – technologické faktory** - technologický pokrok je pro firmy velmi důležitý, umožňuje jim dosahovat lepších hospodářských výsledků a zlepšovat svou konkurenční pozici.

Na následujícím obr. 2.1 jsou vyjmenovány možné faktory PEST analýzy. Tyto faktory tvoří pouze orientační body, není nutno analyzovat všechny. Analyzují se především ty faktory, které mají na organizaci největší vliv.

**Obr. 2.1** Faktory PEST analýzy

<b>POLITICKÉ A LEGISLATIVNÍ FAKTORY</b>	<b>EKONOMICKÉ FAKTORY</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• legislativa,</li><li>• pracovní právo,</li><li>• politická stabilita,</li><li>• stabilita vlády,</li><li>• daňová politika,</li><li>• integrační politika,</li><li>• podpora zahraničního obchodu.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• trend HDP,</li><li>• úroková míra,</li><li>• množství peněz v oběhu,</li><li>• inflace,</li><li>• nezaměstnanost,</li><li>• spotřeba,</li><li>• výška investic,</li><li>• cena a dostupnost energie.</li></ul>
<b>SOCIÁLNÍ FAKTORY</b>	<b>TECHNOLOGICKÉ FAKTORY</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• demografické trendy populace,</li><li>• mobilita,</li><li>• rozdělení příjmů,</li><li>• životní styl,</li><li>• úroveň vzdělání,</li><li>• postoje k práci a volnému času,</li><li>• charakteristika spotřeby,</li><li>• životní hodnoty, rodina, přátelé.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• výše výdajů na výzkum,</li><li>• podpora vlády v oblasti výzkumu,</li><li>• nové technologické aktivity a jejich priorita,</li><li>• obecná technologická úroveň,</li><li>• nové objevy a vynálezy,</li><li>• rychlost technologického přenosu,</li><li>• rychlost morálního zastarání.</li></ul>

Pramen: BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTÁN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. s. 196. ISBN 80-251-0396-X.

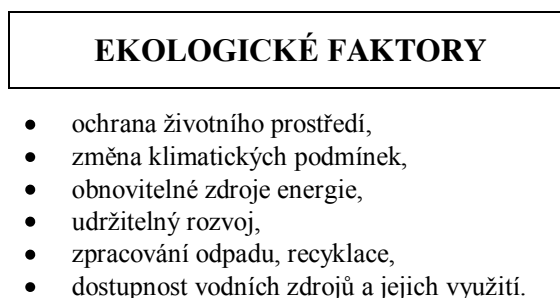
PEST analýza by měla iniciovat následující a jim podobné otázky a hledat na ně odpovědi:<sup>13</sup>

- Jaké jsou možné vývojové trendy významných faktorů základních oblastí v budoucnosti?
- Co jsou základní impulsy změny, tzn., jaké faktory vyvolávají změnu?
- Jaký vliv budou mít v budoucnu?
- Budou intenzivnější či naopak?
- Jaký lze očekávat možný dopad těchto změn na organizaci?
- Jak ovlivní konkurenční pozici?
- Jaký bude dopad očekávaných změn na strategii podniku; jak je co nejlépe zohlednit při formulování strategie?

Model PEST bývá často rozšiřován o další faktor. Pokud přidáme E – ekologický faktor, dostaneme pak PESTE analýzu. Hlavní prvky dalších dvou faktorů jsou zobrazeny na následujícím obrázku obr. 2.2.

<sup>13</sup> DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. s. 42. ISBN 80-7179-603-4.

## Obr. 2.2 Ekologické faktory



Pramen: MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 48. ISBN 978-80-247-1911-5.

### Analýza mezoprostředí

Obecně se k analýze mezoprostředí používá nejčastěji Porterův model pěti konkurenčních sil.

#### *Porterův model pěti konkurenčních sil<sup>14</sup>*

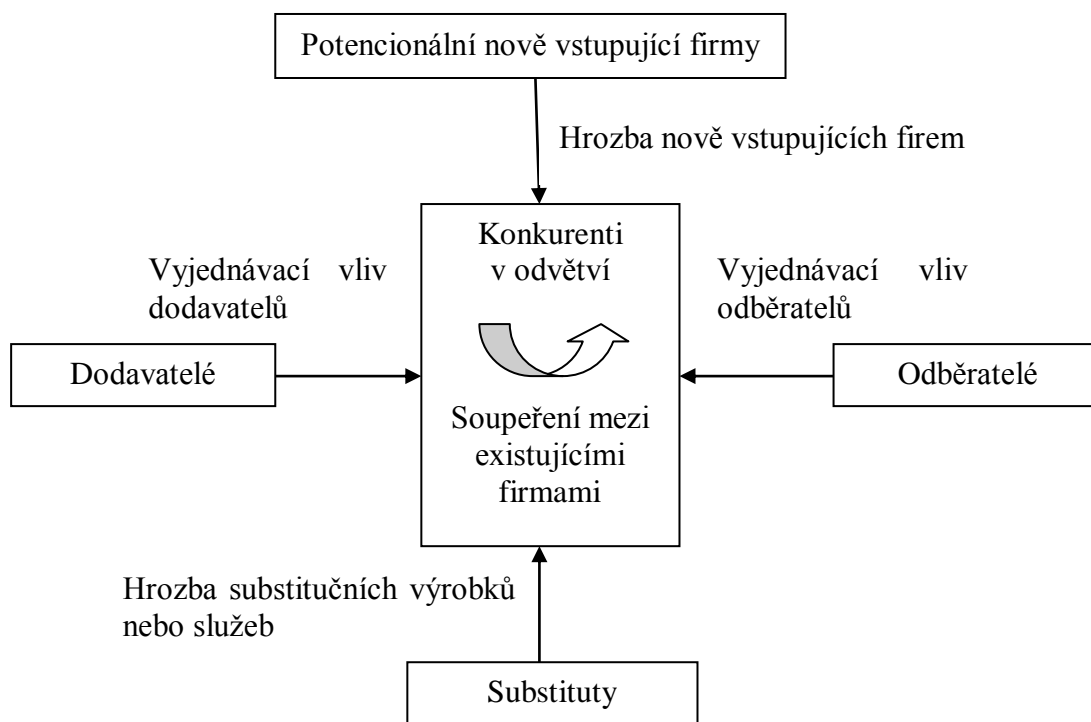
Podstatou formulování konkurenční strategie je uvedení podniku do vztahu k jeho prostředí. Ačkoliv relevantní prostředí je velmi široké a obsahuje sociální i ekonomické vlivy, klíčovým aspektem prostředí, v němž firma působí, je to, resp. ta odvětví, v nichž soutěží. Struktura odvětví má velký vliv na určování konkurenčních pravidel hry, stejně jako na stanovení strategií firmě potencionálně dostupných. Vnější vlivy mimo odvětví jsou důležité především v relevantním smyslu; jelikož vnější vlivy obvykle působí na všechny firmy v odvětví, je klíčová rozdílná schopnost firem vyrovnat se s nimi.

Intenzita konkurence v odvětví není ani věcí náhody, ani smůly. Spíše je možné říci, že konkurence v odvětví vyrůstá z podhoubí jeho ekonomické struktury a daleko přesahuje chování současných konkurentů. Úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách, které jsou popsány na obr. 2.3. Souhrnné působení těchto pěti sil určuje potenciál konečného zisku v odvětví, kde se potencionál zisku měří z hlediska dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu.

---

<sup>14</sup> PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Přel. K. Kvapil. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. s. 3 - 4. ISBN 80-85605-11-2.

**Obr. 2.3** Hybné síly konkurence v odvětví



Pramen: PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Přel. K. Kvapil. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. s. 4. ISBN 80-85605-11-2.

### 2.2.2 Interní analýza

Analýza interního prostředí se zabývá hodnocením současného postavení podniku. Mezi prvky interního prostředí patří:<sup>15</sup>

- výroba,
- personalistika,
- marketing,
- výzkum a vývoj,
- finance,
- zásobování.

Součástí interní analýzy je i finanční analýza, v níž vycházíme z údajů o hospodaření podniku, které jsou uvedeny v základních finančních výkazech – rozvaze,

<sup>15</sup> JANEČKOVÁ, V.; HORVATHOVÁ, P. *Strategické řízení organizace*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – TUO, 2007. s. 36. ISBN: 978-80-248-1620-3.

výkazu zisku a ztrát a případně ve výkaze cash flow. Mezi základní ukazatele finanční analýzy patří:

- **Ukazatele rentability** – „Rentabilita, resp. výnosnost vloženého kapitálu je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu.“<sup>16</sup>
- **Ukazatele zadluženosti** – Hodnotí strukturu finančních zdrojů podniku.
- **Ukazatele likvidity** – Ukazatele likvidity hodnotí platební schopnost podniku, tzn., zda je podnik schopen hradit své závazky.
- **Ukazatele aktivity** – Měří efektivnost hospodaření podniku se svými aktivy.

Vzorce jednotlivých ukazatelů finanční analýzy jsou uvedeny v příloze 3.

### 2.2.3 SWOT analýza

Ve SWOT analýze se provádí porovnání výsledků získaných z externí a interní analýzy. Jedná se o diagnózu silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek, příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats) podniku.

## 2.3 Prognóza vývoje podnikatelského prostředí

Jelikož se podnikatelské prostředí neustále vyvíjí a dochází k častým změnám, je pro podnik velmi dobré vytvářet prognózu pravděpodobného vývoje, která může odhalit, jaké příležitosti a hrozby by se mohly vyskytnout. Vedení podniku, by si mělo uvědomit, že každá změna může znamenat šanci, která může vytvořit nové příležitosti. K prognózování se používají matematicko-statistické metody nebo heuristické metody. Podle doby, na kterou se sestavují, můžeme prognózy rozlišit na:<sup>17</sup>

- **prognózy krátkodobé** – sestavují se na období do 5 let,
- **prognózy střednědobé** – sestavují se na 5 – 10 let,
- **prognózy dlouhodobé** – sestavují se na období delší než 10 let.

---

<sup>16</sup> VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999. s. 94. ISBN 80-86119-21-1.

<sup>17</sup> JANEČKOVÁ, V.; HORVATHOVÁ, P. *Strategické řízení organizace*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – TUO, 2007. s. 59. ISBN 978-80-248-1620-3.

## 2.4 Formulace strategie

V této fázi strategického řízení dochází k definování strategických alternativ a jejich následnému hodnocení. Na základě zhodnocení všech variant je nakonec vybrána nejvhodnější strategie. Autoři však nepřistupují k typům strategií jednotně, existuje velké množství různých typologií strategií.

### 2.4.1 Ansoffova matice<sup>18</sup>

Ansoffova matice, zobrazená na obr. 2.4, patří k nejstarším typům strategických alternativ a nabízí čtyři různé strategie:

- **Průnik na trh** – jedná se o strategii, při níž podnik s dosavadním výrobkem bude chtít získat větší podíl na dosavadním trhu. Může to uskutečnit např. snížením cen, poskytnutím slev či lepší reklamní kampaní. Tato alternativa je vhodná pro podniky, které nemají rády riziko a raději sázejí na jistotu.
- **Rozvoj výrobku** – podnik bude chtít prorazit s nově vyvinutým výrobkem či výrobky na dosavadním trhu. „Zahrnuje modifikaci stávajícího výrobku nebo vývoj nového, který je velice podobný tomu stávajícímu.“<sup>19</sup> Může se jednat o rozšíření sortimentu, uvedení podpůrných služeb atd.
- **Rozvoj trhu** – strategie, při níž jde podniku především o to, aby s dosavadním výrobkem pronikl na nové trhy a získal nové zákazníky.
- **Diverzifikace** – je strategie, kdy podnik chce proniknout s novým výrobkem na nové trhy. Ze všech strategií se jedná o strategii nejvíce rizikovou.

**Obr. 2.4** Ansoffova matice

	Dosavadní výrobek	Nový výrobek
Dosavadní trhy	Průnik na trh	Rozvoj výrobku
Nové trhy	Rozvoj trhu	Diverzifikace

Pramen: JIRÁSEK, J. A. *Strategie - umění podnikatelských vítězství*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2002. s. 54. ISBN 80-86419-22-3.

<sup>18</sup> JIRÁSEK, J. A. *Strategie - umění podnikatelských vítězství*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2002. s. 54 - 55. ISBN 80-86419-22-3.

<sup>19</sup> BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTÁN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. s. 220. ISBN 80-251-0396-X.



#### 2.4.2 Čtyři strategické alternativy podle Vykypěla<sup>20</sup>

- **Strategie expanze** – V této strategii se podnik snaží rozvíjet své podnikatelské aktivity, což s sebou přináší vyšší investice, vyšší riziko, ale i možnost úspěchu. Je více pravděpodobná.
- **Strategie omezení** – Je strategií, v níž dochází k omezení aktivit, neboť je nutné reagovat např. na to, že podnik dělá určité produkty špatně, hrozby okolí jsou velmi výrazné nebo podnik nedosáhl svých strategických cílů a změna je vyvolána vlastníky či zákazníky.
- **Strategie stability** – V rámci této formy strategie je trvalá snaha zlepšovat efektivitu svých činností. Jde o strategii, která je méně riziková a má rutinní charakter. Jedná se o využití v prostředí s málo hrozbami a málo příležitostmi.
- **Strategie kombinovaná** – Často se používá u podniků, které se nacházejí v období změn. Jedná se např. o změny životního cyklu výrobků či trhů.

#### 2.4.3 Podnikové strategie podle Milese a Snowa

Miles a Snow klasifikují podnikové strategie následujícím způsobem:<sup>21</sup>

- **Obránci (defenders)** – jsou společnosti zaměřené na stabilitu, které chrání úzký rozsah produktů v úzkém segmentu trhu.
- **Hledači zlata (prospectors)** – neustále hledají nové produkty a nové tržní příležitosti.
- **Analyzátoři (analyzers)** – se snaží minimalizovat rizika, ale nebojí se chopit příležitosti, jedná se o vyvážený přístup.
- **Reaktoři (reactors)** – jsou společnosti, jež jsou nekonzistentní a nestabilní, pouze reagují na vnější prostředí.

---

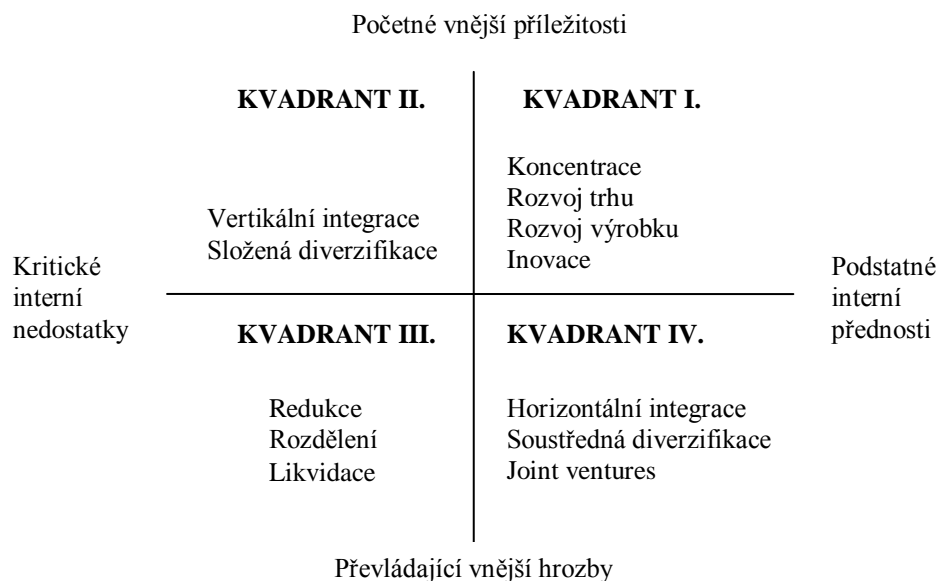
<sup>20</sup> LEDNICKÝ, V. *Strategický management*. 2. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2003. s. 94. ISBN 80-7048-019-X.

<sup>21</sup> SADLER, P. *Strategic Management*. [online]. 2nd ed. London: Kogan Page, 2003. s. 24. [cit. 2010-02-11]. Dostupný z WWW: <<http://books.google.cz/books?id=9C3RVivbbX0C&printsec=frontcover&dq=Strategic+management&lr=&cd=3#v=onepage&q=&f=false>>. ISBN 0-7494-3938-6.

#### 2.4.4 Obecné strategické alternativy

Na obr. 2.5 je zobrazeno 12 různých strategických alternativ. SWOT analýza může dát vedení podniku podklad pro výběr, té které strategie, podle toho, ve kterém kvadrantu se podnik nachází.

**Obr. 2.5** Matice SWOT – strategické alternativy



Pramen: BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTÁN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. s. 219. ISBN 80-251-0396-X.

Strategie rozvoje trhu a rozvoje výrobku jsou již definovány v Ansoffově matici. Dalšími strategickými alternativami jsou strategie:<sup>22</sup>

- **Koncentrace** – Tato strategie je zaměřena na jeden výrobek na jednom trhu. Tuto strategii často používají malé podniky, které se snaží stát dokonalými v jedné oblasti.
- **Inovace** – Jedná se o strategii, při níž podnik usiluje o vyvinutí nového výrobku, přičemž vychází z technologie výrobku stávajícího. Oproti strategii rozvoje výrobku se inovační strategie liší tím, že cílem je udělat ze stávajících výrobků zastaralé, nikoliv prodloužit jejich životní cyklus.

<sup>22</sup> BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTÁN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. s. 219 - 221. ISBN 80-251-0396-X.

- **Vertikální integrace** – Pokud společnost vybírá tuto alternativu, chce zvýšit svou podnikatelskou aktivitu a způsobit růst podniku. Typy vertikální integrace mohou být:
  - *zpětná integrace* (směrem k dodavatelům), při níž společnost kupuje nebo vytváří subjekty, jež jsou dodavateli jejich vstupů,
  - *předsunutá integrace* (směrem k odběratelům), je integrace, kdy společnost kupuje nebo vytváří subjekty, které jsou distributory jejich výstupů.
- **Složená diverzifikace** – Tuto alternativu volí společnost v případě, že má interní nedostatky, ale značné vnější příležitosti. Společnost při ní vytváří nebo kupuje společnosti, které mají jiný předmět podnikatelské činnosti.
- **Redukce** – Pokud společnost zjistí, že výroba některého výrobku je neefektivní nebo výkonnost podniku výrazně klesá, přistupuje ke strategii redukce. Jedná se o strategii, při níž společnost redukuje nepotřebný majetek, redukuje výrobu výrobku, o niž již není zájem, nebo také redukuje počet pracovníků, tímto krokem dochází ke snižování nákladů.
- **Rozdělení** – V této strategii se jedná o to, že společnost odprodá část svého podniku, důvodem může být ztrátovost některé části podniku či získání peněžních prostředků na další aktivity. Často se uplatňuje společně se strategickou alternativou redukce.
- **Likvidace** – Varianta, jež je nejméně oblíbená, jelikož většinou značí neúspěch vedení, z tohoto důvodu je snaha se tomuto řešení vyhnout. Likvidace však může mít také pozitivní efekt a to když výnos z likvidace je pro vlastníky zajímavější, než dále pokračovat v činnosti.
- **Horizontální integrace** – Jedná se o spojování společností, které působí ve stejném odvětví a jsou vzájemnými konkurenty.
- **Soustředná diverzifikace** – Podnik kupuje společnosti, které se zabývají výrobou substitučních výrobků nebo poskytováním substitučních služeb.
- **Joint ventures** – Jedná se o většinou dlouhodobé strategické spojení, dvou nebo více firem, při němž podniky zůstávají samostatnými subjekty, ale zakládají nový společný podnik. O jeho aktivitách pak rozhodují společně.

## 2. 5 Implementace strategie

„Úspěšná implementace strategie je založena na tom, jak dokáže vedení společnosti vytvořit prostředí v organizaci, která podporuje změny. Změny by měly být přijímány, jako příležitost k dalšímu rozvoji organizace, ne jako hrozba pro všechny zainteresované skupiny.“<sup>23</sup> Hlavní překážkou úspěšné implementace strategie, může být odpor lidí, kteří nerozumí tomu, proč ke změně dochází.

Implementace strategie se skládá z těchto činností:<sup>24</sup>

- komunikace,
- tvorba vhodné organizační struktury,
- zavedení administrativních podpůrných systémů,
- sestavení kontrolních systémů,
- vytvoření systémů odměňování a stimulování,
- zformování podnikové kultury,
- strategické vůdcovství.

Praktickým nástrojem, který se používá při implementaci strategie, je systém balanced scorecard (BSC). Tento systém pomáhá organizaci měřit její výkonnost a vyhodnocovat ji. Systém BSC se zaměřuje na následující oblasti:<sup>25</sup>

- **Finanční**, které ukazují, kdy strategie vede k zásadnímu zlepšení.
- **Zákaznické**, které určují zákaznické a tržní segmenty, ve kterých bude podnik podnikat.
- **Interních procesů**, které slouží k zajištění kritických interních procesů, kde podnik musí dosahovat vynikajících výsledků.
- **Učení se a růstu**, které se zabývají podnikovou infrastrukturou nutnou k vytvoření dlouhodobého růstu a zdokonalování podniku a vedou k trvalému zlepšení dovednosti pracovníků.

---

<sup>23</sup> MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 136. ISBN 978-80-247-1911-5.

<sup>24</sup> JANEČKOVÁ, V.; HORVATHOVÁ, P. *Strategické řízení organizace*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – TUO, 2007. s. 97. ISBN 978-80-248-1620-3.

<sup>25</sup> LEDNICKÝ, V. *Strategický management*. 2. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2003. 148 s. ISBN 80-7048-019-X.

### 3. PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

Pro praktickou část své diplomové práce jsem si vybrala společnost Viroplastic CZ, a. s., která má svou provozovnu ve městě Frýdek – Místek. Sídlo společnosti se nachází v Praze. Předmětem podnikání společnosti Viroplastic CZ, a. s. je výroba plastových výrobků a pryžových výrobků a také velkoobchod. Na přání vedení společnosti Viroplastic CZ, a. s. nebudou v této práci zveřejněny skutečné názvy jejích dodavatelů a odběratelů.

#### 3.1 Historie společnosti

Společnost Viroplastic CZ, a. s. je původem z Itálie. Založení její mateřské společnosti Viroplastic s. r. l. lze datovat již do roku 1982, kdy byla v Itálii zřízena továrna na výrobu plastových uzávěrů. Společnost čerpala z know - how a zkušeností v oblasti výroby termoplastických vstřikovacích forem, které nabyla během předešlých 40 – ti let. Název společnosti je odvozen od jmen synů zakladatele, Vilmara a Roberta, kteří ji dnes řídí. Logo společnosti tvoří první písmena jmen obou synů, v České republice navíc doplněné o zkratku CZ. Logo společnosti je znázorněno na následujícím obr. 3.1.

**Obr. 3.1** Logo společnosti Viroplastic CZ, a. s.



Pramen: *Viroplastic* [online]. 2006 [cit. 2009-11-13]. Dostupné z WWW: < <http://www.viroplastic.cz/index.htm> >.

Mateřská italská společnost se nachází ve městě Florencie a zásobuje především domácí trh, který pokrývá zhruba ze třiceti procent. Předmětem podnikání italské společnosti Viroplastic s. r. l. je výroba plastových uzávěrů na toaletní potřeby a nealkoholické nápoje.

Společnost se rozhodla, že bude expandovat na další evropské trhy, kde chtěla založit svou první zahraniční pobočku. Majitelé se nakonec nechali zlákat, na popud

poradenské firmy, do České republiky. Díky tomu rozhodnutí vznikla 13. 3. 2002 v České republice první dceřiná společnost Viroplastic CZ, s. r. o.

Společnost již však dříve, od roku 2001, hledala v České republice nejvhodnější místo k postavení své nové továrny. Nakonec volba padla na město Frýdek – Místek, konkrétně na Lískoveckou průmyslovou zónu. Jedním z důvodů výběru této lokality bylo, že se nachází v těsné blízkosti města s dobrou dopravní dostupností a zároveň v krásné přírodě. Dalším důvodem bylo, že město Frýdek – Místek má dobré strategické umístění v blízkosti Polska a Slovenska. Závod Viroplastic CZ, a. s., zobrazený na obr. 3.2, funguje v Lískovecké průmyslové zóně od roku 2004.

**Obr. 3.2** Závod Viroplastic CZ, a. s., umístěný v Lískovecké průmyslové zóně



Pramen: *Viroplastic* [online]. 2006 [cit. 2009-11-13]. Úvod. Dostupné z WWW: <<http://www.viroplastic.cz/index.htm>>.

Rozhodnutím valné hromady společnosti ze dne 25. 11. 2004 změnila společnost právní formu podnikání ze společnosti s ručením omezeným na akciovou společnost.

### **3.2 Vlastníci**

Společnost Viroplastic CZ, a. s. je z 62% vlastněná společností FINCO S. p. a., 26,5% vlastní SILO LORINI s. r. l., výrobce vstřikovacích forem pro výrobu plastů. Dalších 5% vlastní italská společnost Viroplastic s. r. l., 4% podíl vlastní společnost COMPO spol. s. r. o. a zbylé 2,5% vlastní Vilmaro Lorini.

### 3.3 Produkty

Závod v Lískovecké průmyslové zóně produkuje plastové uzávěry na PET láhve. Sortiment je rozčleněn na nápojové uzávěry, uzávěry na mléko, na oleje a ostatní sortiment.

#### Uzávěry na nápoje

Viroplastic CZ, a. s. nabízí svým odběratelům široký sortiment plastových šroubovacích uzávěrů o průměru 28 - 50 mm, na PET láhve, jenž jsou plněny neperlivými i perlivými nápoji. Uzávěry mohou být jednodílné s těsněním a bez těsnění, s jednoduchým a trojitým závitem. Tyto uzávěry mohou být dodávány v široké paletě barev, přičemž uzávěr může být i dekorován jednobarevným, dvoubarevným nebo trojbarevným logem. V nabídce je i vyražení nápisu či loga. Společnost vyrábí i uzávěry na mléko o průměru 38 mm s trojchodým závitem. Uzávěr na nápoje a uzávěr na mléko je zobrazen na obr. 3.3.

**Obr. 3.3** Nápojový uzávěr a uzávěr na mléko



Pramen: *Viroplastic* [online]. [cit. 2010-02-5]. Viroplastic - Výroba uzávěrů. Dostupné z WWW: <<http://www.viroplastic.cz/cz/3-produkty/1-sektor-napoje.html>>.

Novinkou mezi nápojovými uzávěry společnosti Viroplastic CZ, a. s. je tzv. uzávěr philocap. Jedná se o typ plastového uzávěru, který má na vrchní straně připevněný tzv. tank. Do tohoto tanku výrobce nápojů umístí libovolný nápojový prášek, nejčastěji se jedná o iontový nápoj. Tento tank si pak uživatel promáčkne a to mu zajistí čerstvý nápoj.

**Obr. 3.4** Nápojový uzávěr philocap



Pramen: Interní materiály společnosti Viroplastic CZ, a. s.

### **Uzávěry na oleje**

Společnost nabízí také sortiment výrobků, určených pro uzavírání láhví plněných jedlými oleji. Jak je možno vidět na obr. 3.5 je v nabídce jednoduchý jednodílný klasický uzávěr a jednodílný uzávěr s regulátorem toku ve tvaru hvězdy, který přerušuje tok tekutiny a usnadňuje nalévání. Součástí tohoto uzávěru je vnitřní garanční kroužek. Systém flip – flop slouží k tomu, aby zamezil samovolnému úniku oleje z otevřené láhve. Dva výše zmiňované uzávěry jsou zobrazeny na následujícím obr. 3.5.

**Obr. 3.5** Uzávěry na oleje



Pramen: *Viroplastic* [online]. [cit. 2010-02-5]. Viroplastic - O společnosti. Dostupné z WWW: <<http://www.viroplastic.cz/cz/3-produkty/2-sektor-oleje.html>>.

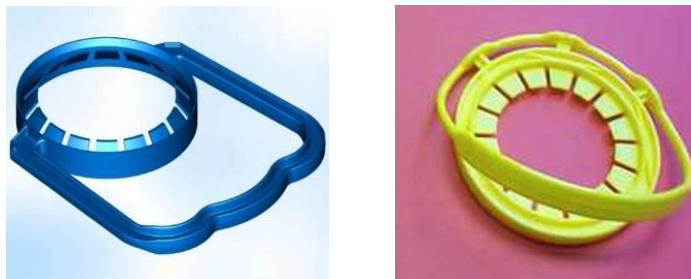
### **Ostatní sortiment**

Dalšími výrobky, které má společnost ve své nabídce, je uzávěr na hrdla PET demižonů, dále uzávěr s trojchodým závitem na hrdlo láhve s průměrem 48 mm a uzávěr určený pro kanystry z PET pro chladicí automaty o průměru hrdla 45 mm. Kromě toho společnost ještě vyrábí držadla vyobrazená na obr. 3.6, jež se dodávají společně s uzávěry o průměru 50 mm a slouží k přepravě láhví o objemu 3 a 5 litrů.



K přepravě láhví a kanystrů většího objemu slouží držadlo do 7 litrů a držadlo o objemu do 9 litrů.

**Obr. 3.6** Držadla k uzávěrům



Pramen: *Viroplastic* [online]. [cit. 2010-02-5]. Dostupné z WWW: <<http://www.viroplastic.cz/cz/3-produkty/4-ostatni.html>>.

### **3. 4 Poslání, vize a cíle**

Společnost v současné době nemá v písemné podobě definované poslání ani vizi. Nenajdeme zde ani písemně definované cíle, s nimiž by byli všichni zaměstnanci seznámeni. Jediným cílem společnosti Viroplastic CZ, a. s. je maximalizovat svůj zisk. Také podnikatelskou strategii bychom v této společnosti hledali marně.

## **4. STRATEGICKÁ ANALÝZA**

### **4.1 Externí analýza**

#### **4.1.1 Analýza makroprostředí**

K analýze makroprostředí použiji analýzu PESTE, základ této analýzy tvoří analýza PEST a ta je dále rozšířena o další faktor – ekologický.

#### **Politické a legislativní faktory**

Legislativní faktory úzce souvisí s faktory politickými, protože právě politici jsou těmi, kteří navrhuji a schvalují zákony. Jelikož se Česká republika 1. 5. 2004 stala plnoprávným členem Evropské unie, musí být její legislativa v souladu s legislativou EU.

Osoba, ať již fyzická či právnická, podnikající podle českých právních předpisů musí dodržovat řadu zákonů, právních norem a vyhlášek, které upravují podmínky podnikání. Společnost Viroplastic CZ, a. s. je právnickou osobou a týkají se jí především tyto základní právní předpisy:

- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví.
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty.
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.
- Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti.
- Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění.
- Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech.

Jelikož společnost Viroplastic CZ, a. s. produkuje výrobky, které jsou určeny pro potravinářský průmysl, musí splňovat přísné hygienické požadavky. V souvislosti

s těmito přísnými hygienickými požadavky musí společnost Viroplastic CZ, a. s. splňovat tyto právní předpisy:

- Vyhlášku Ministerstva zdravotnictví č. 38/2001 Sb., o hygienických požadavcích na výrobky určené pro styk s potravinami a pokrmů, ve znění pozdějších předpisů.
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1935/2004, o materiálech a předmětech určených pro styk s potravinami a o zrušení směrnic 80/590/EHS a 89/109/EHS.
- Směrnice Komise 2008/39/ES ze dne 6. března 2008, kterou se mění směrnice 2002/72/ES o materiálech a předmětech z plastů určených pro styk s potravinami.
- Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví.

Čeští i zahraniční investoři, kteří se rozhodnou podnikat v Moravskoslezském kraji, mohou požádat o místní i národní investiční pobídky. Podmínky k získání těchto investičních pobídek jsou v zákoně č. 72/2000 Sb., o investičních pobídkách. Žádosti o investiční pobídky se podávají u agentury CzechInvest. Existují následující nabízené pobídky:<sup>26</sup>

- Sleva na dani z příjmu právnických osob.
- Hmotná podpora vytváření nových pracovních míst.
- Hmotná podpora na školení a rekvalifikace.

Podnikatelské subjekty, podnikající v České republice, mohou pro podpoření své podnikatelské činnosti získat finanční prostředky ze strukturálních fondů Evropské unie. V období 2007 – 2013 mohou firmy požádat Ministerstvo průmyslu a obchodu o dotaci z Operačního programu Podnikání a inovace. V rámci tohoto Operačního programu existuje celkem 16 různých programů podpory, určených jak stávajícím, tak začínajícím podnikatelům. U některých programů je zprostředkujícím subjektem Českomoravská záruční a rozvojová banka, která poskytuje záruky za investiční úvěry.

Společnost Viroplastic CZ, a. s. dodává své výrobky nejen na tuzemské trhy a trhy zemí Evropské unie ale i mimo Evropskou unii. Česká republika, jako člen

---

<sup>26</sup> *Moravskoslezský kraj* [online]. 2008 [cit. 2010-03-08]. Investiční pobídky. Dostupné z WWW: <[http://podnikatel.kr-moravskoslezsky.cz/cz/investicni-pobidky/art\\_22221/investicni-pobidky.aspx](http://podnikatel.kr-moravskoslezsky.cz/cz/investicni-pobidky/art_22221/investicni-pobidky.aspx)>.

Evropské unie, musí plně akceptovat společnou obchodní politiku EU. Jedná se o politiku, v níž mají výlučnou pravomoc orgány EU. Všechny vývozy do členských států EU jsou volné a nejsou na ně uplatňovány žádné tarifní překážky. Vývozy do zemí mimo EU se řídí autonomními nástroji konkrétních zemí a případnými smluvními nástroji společné obchodní politiky EU.

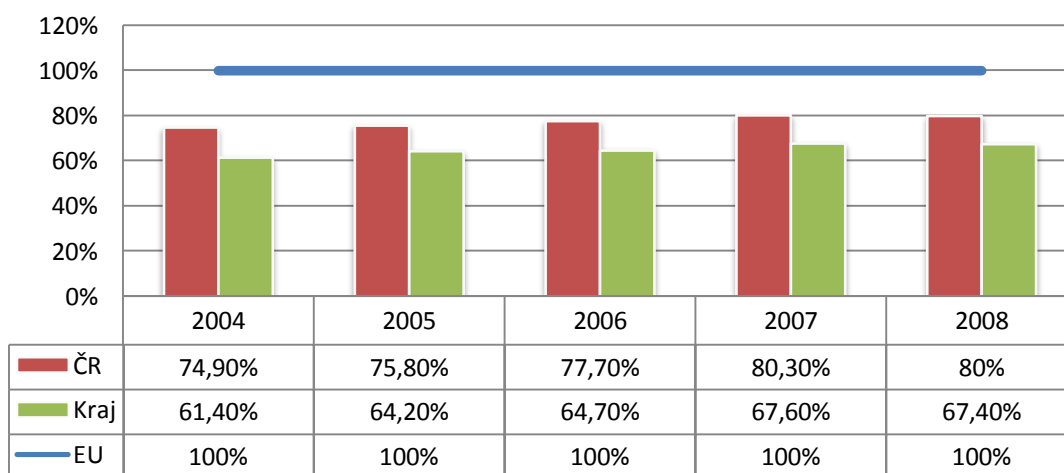
## Ekonomické faktory

### *Hrubý domácí produkt*

HDP je jedním z nejdůležitějších národohospodářských ukazatelů. Měří výkonnost ekonomiky a definovat ho můžeme následujícím způsobem: „Hrubý domácí produkt je součtem peněžních hodnot finálních výrobků a služeb, vyprodukovaných během jednoho roku výrobními faktory alokovanými v dané zemi.“<sup>27</sup>

V grafu 4.1 vidíme, jaké je HDP na jednoho obyvatele v paritě kupní síly v České republice a v Moravskoslezském kraji, kde má společnost Viroplastic CZ, a. s. svou provozovnu. Procenta jsou vztažena k celkovému průměru všech 27 států Evropské unie, přičemž EU zde reprezentuje 100%.

**Graf 4.1** HDP na 1 obyvatele v PPS (průměr EU 27=100%)



Pramen: Český statistický úřad [online]. 2010 [cit. 2010-03-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/>>.

<sup>27</sup> JUREČKA, V.; JANOŠÍKOVÁ, I. a kol. *Makroekonomie: Základní kurz*. 1.vyd. Ostrava: VŠB – TUO, 2004. s. 8. ISBN 80-248-0530-8.

Z grafu 4.1 lze vysledovat rostoucí trend HDP na 1 obyvatele, jak v celé ČR, tak v Moravskoslezském kraji až do roku 2007. V roce 2008 dochází v ČR a stejně tak i v Moravskoslezském kraji k mírnému poklesu HDP na 1 obyvatele oproti předchozímu roku. Česká republika v tomto roce dosahuje pouze 80% průměru HDP EU a Moravskoslezský kraj dokonce pouze 67,4% průměru HDP EU. Z grafu také vidíme, že Moravskoslezský kraj dlouhodobě nedosahuje průměru HDP na 1 obyvatele v ČR. Nejmenší rozdíl mezi Českou republikou a Moravskoslezským krajem v HDP na 1 obyvatele byl v roce 2005 a to 11,6%.

V následující tab. 4.1 je zobrazen vývoj meziročního HDP v Evropské unii a v České republice. Až do roku 2008, kdy byl sice meziroční růst HDP nejmenší, pouze 2,5%, vykazovala Česká republika růst své ekonomiky. V Evropské unii byl ve všech sledovaných letech meziroční růst HDP menší než v České republice. Především z důvodu světové hospodářské krize dochází v roce 2009 nikoli k růstu ekonomiky, ale k jejímu poklesu. V České republice byl za rok 2009 meziroční pokles HDP 4,4%, což představuje o 0,3% větší pokles, než v Evropské unii. Na tomto poklesu se v ČR nejvíce podílel pokles hrubých investic.

**Tab. 4.1** Vývoj meziročního HDP v EU a v ČR

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>HDP EU</b>	2,5%	2,0%	3,1%	2,9%	0,8%	-4,1%
<b>HDP ČR</b>	4,5%	6,3%	6,8%	6,1%	2,5%	-4,4%

Pramen: Český statistický úřad [online]. 2010 [cit. 2010-03-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/>>.

#### *Míra nezaměstnanosti*

Tab. 4.2 představuje vývoj průměrné obecné míry nezaměstnanosti v Evropské unii, České republice a Moravskoslezském kraji za roky 2004 až 2009. Průměrná míra nezaměstnanosti je v České republice nižší než průměrná míra nezaměstnanosti v Evropské unii. Naopak v Moravskoslezském kraji je míra nezaměstnanosti dlouhodobě nad průměrem Evropské unie. Moravskoslezský kraj totiž dlouhodobě patří, společně s Ústeckým krajem, mezi kraje s největší nezaměstnaností v České republice. Ve všech sledovaných územních celcích vykazuje míra nezaměstnanosti setrvalý pokles až do roku 2008. V roce 2009 v ČR i v EU dochází k prudkému vzestupu průměrné

míry nezaměstnanosti. V EU došlo v roce 2009 k nárůstu míry nezaměstnanosti o 2,1 procentního bodu, na 9,1%. Obecná míra nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji za rok 2009 při psaní této diplomové práce ještě nebyla známa, je však jisté, že i zde došlo k výraznému nárůstu, jelikož průměrná roční míra registrované nezaměstnanosti za rok 2009 zde byla 12,14%. I nyní, na počátku roku 2010, míra nezaměstnanosti v ČR neustále roste. Nejnovější údaje z ČSÚ, k 28. 2. 2010 hovoří o míře nezaměstnanosti 9,9%. Na jedno pracovní místo připadá osmnáct zájemců a bez práce je již rekordních 580 tisíc obyvatel.

**Tab. 4.2** Vývoj průměrné míry nezaměstnanosti

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Evropská unie</b>	9,0%	8,9%	8,2%	7,1%	7,0%	9,1%
<b>Česká republika</b>	8,3%	7,9%	7,2%	5,3%	4,4%	6,7%
<b>Moravskoslezský kraj</b>	14,5%	13,9%	12,0%	8,5%	7,4%	-----

Pramen: *Český statistický úřad* [online]. 2010 [cit. 2010-03-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/>>.

### *Míra inflace*

Míra inflace se dá definovat jako procentní změna indexu spotřebitelských cen za určité období. Vysoká inflace bývá lidmi chápána velmi negativně, a to z důvodu, že se projevuje především růstem cen.

Jak lze vidět z tab. 4.3, největší roční průměrná míra inflace byla v roce 2008, a to 6,3%. Naopak nejnižší hodnoty dosahovala hned v dalším roce 0,6%. Stejně tomu bylo i v Evropské unii, kdy v roce 2009 dosahovala jen 1,0%. Jednalo se o nejnižší hodnotu od roku 2004. Taková nízká míra inflace svědčí o pomalém tempu ekonomiky. Mezi lety 2004 až 2007 se pohybovala průměrná roční míra inflace na poměrně stabilní úrovni; přes 2%. V EU byla stejně jako v ČR nejvyšší míra inflace v roce 2008. Její hodnota však byla skoro o polovinu menší než v ČR.

**Tab. 4.3** Vývoj průměrné roční míry inflace

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Evropská unie</b>	2,0%	2,2%	2,2%	2,3%	3,7%	1,0%
<b>Česká republika</b>	2,6%	1,6%	2,1%	3,0%	6,3%	0,6%

Pramen: *Eurostat* [online]. [cit. 2010-03-08]. Dostupné z WWW: <<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tsieb060&plugin=0>>.

## Měnové kurzy

Tab. 4.4 informuje o vývoji české měny vůči euru. Jedná se o průměrné hodnoty za jednotlivé roky. Až do roku 2008 česká koruna vůči euru posilovala. V roce 2008 jsme mohli být svědky toho, jak se česká koruna stala nejrychleji posilující měnou světa. Tohoto prvenství se jí podařilo dosáhnout v lednu 2008. I v únoru stále patřila mezi pětici zemí, v nichž měna nejvíce posilovala. Hlavním důvodem posilování byl propad dolaru vůči euru a také prognóza, že Česká národní banka bude zvyšovat úrokové sazby, což posílilo investice do české měny. V USA a Eurozóně naopak docházelo k poklesu úrokových sazeb. Svého historického minima dosáhla koruna vůči euru 21. července 2008 a to 22,970 Kč/EUR. Po tomto datu již docházelo především k oslabování koruny. Průměr za rok 2008 byl také nejnižší od roku 1999, a to 24,942 Kč/EUR.

Posilování české koruny je dvojsečné. Pro spotřebitele je posilování měny výhodné, jelikož se pro ně zlevňují pobyty a nákupy v zahraničí. Naopak exportérům přináší posilování koruny značné problémy, protože se jim snižují marže.

V roce 2009 průměrný kurz koruny vůči euru dosáhl hodnoty 26,445 Kč/EUR, to znamená, že oproti roku 2008 česká koruna oslabila. Nyní, v polovině března 2010, je průměrný kurz od začátku roku 25,932 Kč/EUR.

**Tab. 4.4** Vývoj průměrného kurzu CZK/EUR

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>CZK/EUR</b>	31,903	29,784	28,343	27,762	24,942	26,445

Pramen: *Devizové kurzy ČNB* [online]. 2002-2010 [cit. 2010-03-22]. Euro – EUR. Dostupné z WWW: <<http://velkejkurz.cz/devizove-kurzy-cnb/meny/EUR/>>.

## Ceny ropy

Jelikož je ropa hlavní a zatím nenahraditelnou surovinou pro výrobu polyethylenu a ten je hlavní surovinou k výrobě plastových uzávěrů společnosti Viroplastic CZ, a. s., je velice důležitá její cena, protože má hlavní vliv na to, za kolik bude polyethylen společnosti Viroplastic CZ, a. s. prodáván.

Průměrné ceny ropy za roky 2005 až 2009 jsou v tab. 4.5. Jedná se o vývoj ceny ropy typu brent. Podle portálu Kurzy.cz<sup>28</sup> se ropa brent používá při ocenění dvou třetin světových dodávek ropy a jedná se o ropu spotřebovávanou zejména v Západní Evropě. Od roku 2005 se průměrná cena ropy za barel neustále zvyšovala, nejvyšší byla v roce 2008 a to 96,99 USD/bbl. V tomto roce také docházelo k největším výkyvům. Na počátku roku, konkrétně 3. ledna 2008 se ropa obchodovala za cenu kolem 97,60 USD/bbl, 3. července již za 146,08 USD/bbl a 31. prosince za 45,59 USD/bbl. Z toho můžeme vidět, že ceny ropy jsou značně nestabilní. Za rok 2009 je v tabulce průměrná cena ropy pouze za období od ledna do října. Za toto období byla průměrná cena ropy 58,79 USD/bbl, což je přibližně stejná úroveň, jako v roce 2005. Nyní v březnu 2010 se pohybuje cena kolem 80 USD/bbl.

**Tab. 4.5** Vývoj průměrné ceny ropy

	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Ropa (USD/bbl)</b>	54,38	65,14	72,53	96,99	58,79

Pramen: *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2009 [cit. 2010-03-22]. Ropa a ropné produkty za 1. až 3. čtvrtletí 2009. Dostupné z WWW: <<http://www.mpo.cz/dokument67407.html>>.

## Sociální faktory

Podle údajů, uvedených na internetových stránkách Českého statistického úřadu<sup>29</sup>, od roku 1994 do roku 2002 docházelo každoročně k úbytku počtu obyvatel. Ke změně došlo v roce 2003 a od té doby se počet obyvatel ČR neustále zvyšuje. Nejnovější údaj říká, že počet obyvatel České republiky k 31. 12. 2009 byl 10 506 813, což představuje nárůst o 39 271 osob oproti roku 2008. Počet narozených převýšil počet zemřelých o 10 927. I když hlavní přírůstek v počtu obyvatel tvořily osoby, které se do ČR přistěhovaly z jiných zemí, bylo jich oproti roku 2008 téměř o polovinu méně. Mezi přistěhovalými bylo nejvíce ukrajinských a slovenských občanů. Lidí, kteří se během roku 2009 z České republiky vystěhovali, bylo téměř dvakrát tolik, než v roce 2008 a to 11 629. Nejpočetnější skupinu vystěhovalých tvořili lidé se slovenským občanstvím a českým občanstvím. Podíl cizinců v populaci České republiky je zhruba 4,1%.

<sup>28</sup> Kurzy.cz [online]. 2000 - 2010 [cit. 2010-03-22]. Ropa brent- graf vývoje cen komodity - od 29.9.2003 - měna USD. Dostupné z WWW: <<http://www.kurzy.cz/komodity/index.asp?A=5&idk=38&od=29.9.2003&curr=USD&MAXROWS=50>>.

<sup>29</sup> Český statistický úřad [online]. 2010 [cit. 2010-03-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/>>.



Velice důležitým ukazatelem, patřícím do sociálních faktorů je i vzdělanostní struktura obyvatel. Na základě dat z Českého statistického úřadu<sup>30</sup>, jsem vypočítala, jaké je procentní zastoupení obyvatel s určitým vzděláním v populaci osob starších patnácti let. Sledované období je od roku 2004 do roku 2008. Dle tab. 4.6 je zřejmé, že každoročně roste procento obyvatel starších patnácti let, kteří mají vysokoškolské vzdělání. Podle věkové struktury je nejvíce vysokoškolsky vzdělaných lidí mezi obyvateli ve věkové skupině 30 – 44 let. Nejvíce obyvatel v populaci je těch, kteří mají střední vzdělání bez maturity, jejich počet však rok od roku klesá a pomalu, ale jistě, je nahrazují lidé se středním vzděláním s maturitou, jejichž počet naopak každoročně roste. Občanů se základním vzděláním je rok od roku méně. Procento lidí, kteří jsou bez vzdělání, se pohybuje na přibližně stejné úrovni, kolem 0,15%. V roce 2008 to bylo 0,16%, což představuje zhruba 14 000 lidí, přičemž největší zastoupení má v tomto sektoru věková skupina 15 – 29 let. Naopak nejméně lidí bez vzdělání je ve věkové skupině 60 a více let.

**Tab. 4.6** Vývoj vzdělanostní struktury obyvatel starších 15 let

	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Bez vzdělání</b>	0,17%	0,15%	0,15%	0,16%	0,16%
<b>Základní vzdělání</b>	20,73%	19,89%	19,22%	18,94%	18,59%
<b>Střední bez maturity</b>	38,27%	37,67	37,20%	36,69%	35,75%
<b>Střední s maturitou</b>	30,89%	31,89%	32,55%	33,20%	33,76%
<b>Vysokoškolské</b>	9,94%	10,41%	10,88%	11,02%	11,74%

Pramen: Zpracováno podle Český statistický úřad [online]. 2010 [cit. 2010-03-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/>>.

### Technologické faktory

Technologické prostředí se neustále dynamicky vyvíjí. Není tomu jinak ani v plastikářském průmyslu. Jedná se o odvětví, které má velký potenciál růstu a v němž získávají plastové výrobky stále nové a nové uplatnění. Je jisté, že spotřeba plastů v celém světě neustále roste. Plasty se staly neodmyslitelnou složkou našeho běžného každodenního života. „Kdyby je dnes někdo nějakým zázrakem nebo nařízením odstranil ze světa, odpadly by automobilům nárazníky, zmizely by všechny počítače

<sup>30</sup> Český statistický úřad [online]. 2010 [cit. 2010-03-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/>>.

a CD-Romy, zkolabovaly by rozvody pitné vody a hodně lidí by asi chodilo nahých. Okamžitě by se zhroutila současná civilizace.“<sup>31</sup>

V oboru výroby plastových uzávěrů nejsou v současné době žádné nové výrobní technologie. Používanou technologií je technologie vstřikování. Lisovací formy, ve kterých uzávěry vznikají, jsou však pro každý typ uzávěru různé. Velkým trendem současné doby jsou však nové tvary a typy uzávěrů. Z tohoto důvodu se výrobci lisovacích forem předhánějí ve výrobě nových unikátních tvarů.

I vývoj nových masterbatchů (barevných koncentrátů) jde neustále kupředu, stále jsou vyvíjeny nové a s lepšími vlastnostmi. Masterbatche, sloužící jako přísada do uzávěrů musejí pro dosažení špičkové kvality splňovat následující požadavky:<sup>32</sup>

- Homogenní zabarvení i přes nízké dávkování.
- Stálost barev.
- Stabilita rozměrů: dodržení úzké tolerance hotového výrobku cíleným výběrem pigmentů.
- Optimální organoleptické vlastnosti (ovlivňování zápachu a chuti).
- Dodržování právních nařízení o potravinách a životním prostředí.

Jako trend doby se jeví dekorování a popisování uzávěrů pomocí laseru. Takto popsané uzávěry mohou sloužit jako účinná forma reklamní propagace. Mezi hlavní výhody laserového značení patří následující prvky:<sup>33</sup>

- Bezkontaktní značení plastových dílů.
- Značení bez nutnosti mít inkoust nebo barvu.
- Vysoký stupeň flexibility procesů.
- Není zapotřebí žádná předprava polymerů.
- Ekonomický způsob značení.
- Značení s dlouhou životností.

---

<sup>31</sup> Quo vaditis, polymery? *Vesmír* [online]. 2009, 88, 2009/3, [cit. 2010-03-08]. Dostupný z WWW: <<http://www.vesmír.cz/clanek/quo-vaditis-polymery>>.

<sup>32</sup> *Gabriel Chemie* [online]. 2005 [cit. 2010-03-08]. Masterbatche pro tlustostěnné produkty z polyolefinů s vysokou rozměrovou přesností. Dostupné z WWW: <[http://www.gabriel-chemie.com/cgi-bin/wPermission.cgi?file=/gcCzech/produkte/kernkompetenzen/food\\_brand\\_packaging/Gertaenkeverpackungen.php](http://www.gabriel-chemie.com/cgi-bin/wPermission.cgi?file=/gcCzech/produkte/kernkompetenzen/food_brand_packaging/Gertaenkeverpackungen.php)>.

<sup>33</sup> *Gabriel Chemie* [online]. 2004 [cit. 2010-03-08]. Přísady pro laserové značení. Dostupné z WWW: <[http://www.gabriel-chemie.com/cgi-bin/wPermission.cgi?file=/gcCzech/produkte/kernkompetenzen/food\\_brand\\_packaging/Gertaenkeverpackungen.php](http://www.gabriel-chemie.com/cgi-bin/wPermission.cgi?file=/gcCzech/produkte/kernkompetenzen/food_brand_packaging/Gertaenkeverpackungen.php)>.

## Ekologické faktory

Zájem celé společnosti o ekologii tj. o ochranu životního prostředí se neustále zvyšuje. Česká republika, jako člen Evropské unie se podílí na koordinované komunitární politice ochrany životního prostředí EU. V EU jsou hlavními institucemi zabývající se životním prostředím Generální ředitelství pro životní prostředí, spadající pod Evropskou Komisi a Výbor pro životní prostředí, ochranu spotřebitelů a veřejné zdraví, spadající pod Evropský parlament. V České republice se ochranou životního prostředí zabývá Ministerstvo životního prostředí.

V tab. 4.7 můžeme vidět výši výdajů na životní prostředí v ČR, která je poskytována z centrálních zdrojů. Celkové výdaje až do roku 2007, kdy byly nejvyšší, rostly. V roce 2008 došlo k snížení výdajů na životní prostředí, a to zejména díky velkému snížení výdajů ze státního rozpočtu. Je ještě nutno poznamenat, že Fond národního majetku, který sloužil k vynakládání prostředků na staré ekologické škody, byl v roce 2006 zrušen. Jeho funkci však přebralo Ministerstvo financí ČR.

**Tab. 4.7** Výdaje na životní prostředí z centrálních zdrojů (v mld. Kč)

	2005	2006	2007	2008
<b>Státní fond životního prostředí</b>	3,4	2,4	1,7	2,0
<b>Státní rozpočet</b>	7,5	16,3	18,2	11,8
<b>Fond národního majetku</b>	6,0	4,6	4,7	3,6
<b>Celkové výdaje na životní prostředí z centrálních zdrojů</b>	<b>16,9</b>	<b>23,3</b>	<b>24,6</b>	<b>17,4</b>

Pramen: Český statistický úřad [online]. 2010 [cit. 2010-03-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/>>.

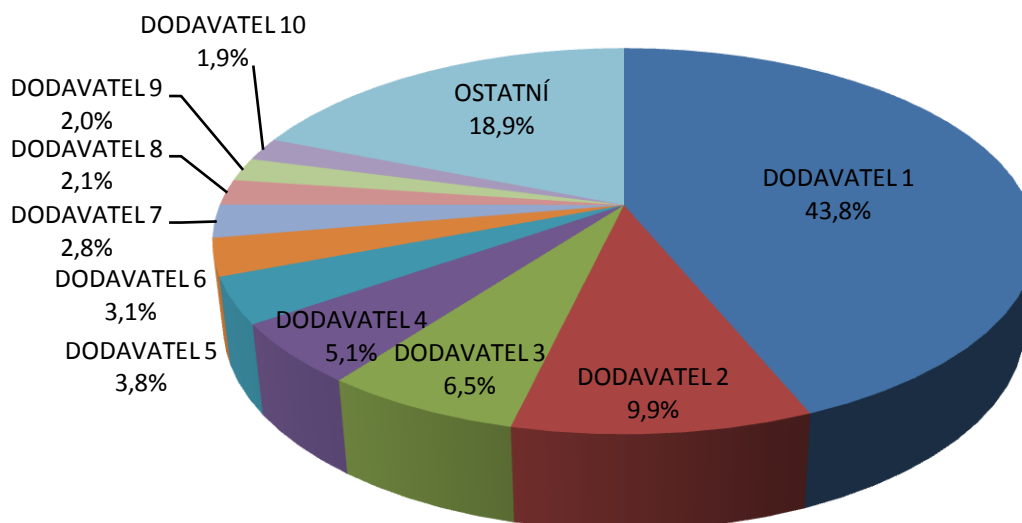
### 4.1.2 Analýza mezoprostředí

K analýze mezoprostředí společnosti Viroplastic CZ, a. s. bude použito Porterova modelu pěti konkurenčních sil, jenž považuji pro tuto analýzu za nevhodnější.

#### Dodavatelé

V grafu 4.2 můžeme vidět, jaký mají podíl jednotliví dodavatelé na celkových dodávkách společnosti Viroplastic CZ, a. s.

**Graf 4.2** Podíl jednotlivých dodavatelů na celkových dodávkách



Pramen: Zpracováno na základě interních materiálů společnosti Viroplastic CZ, a. s.

Z grafu 4.2 vidíme, že největším dodavatelem společnosti Viroplastic CZ, a. s. je s 43,8% DODAVATEL 1. Tato společnost je největším dodavatelem polyethylenu, hlavního materiálu, který se používá na výrobu plastových uzávěrů.

Mohlo by se zdát, že je společnost právě na dodávkách tohoto dodavatele polyethylenu značně závislá. Pokud by však došlo k nějakému problému právě s tímto největším dodavatelem, může být chybějící polyethylen odebírán od DODAVATELE 2 nebo DODAVATELE 7.

DODAVATEL 2 je druhým evropským a osmým největším světovým výrobcem plastů. S 9,9% celkových dodávek je zároveň druhým největším dodavatelem společnosti Viroplastic CZ, a. s.

DODAVATEL 7 je také, jako předchozí dva dodavatelé, velká nadnárodní společnost, která je evropskou trojkou a světovou šestkou ve výrobě plastů. Podíl této společnosti na celkových dodávkách společnosti Viroplastic CZ, a. s. jsou však pouze 2,8%.

Barvy a chemické látky, které slouží k obarvování uzávěrů, odebírá Viroplastic CZ, a. s. od DODAVATELE 10. Tato společnost s více než 429 zaměstnanci je jedním z největších výrobců základních směsí pro barvení plastických hmot v Evropě. Její podíl na celkových dodávkách je 1,9%

Další významní dodavatelé, od nichž společnost Viroplastic CZ, a. s. odebírá pravidelně materiál nebo služby, jsou například:

- DODAVATEL 3, od něhož odebírá elektřinu. Tato společnost je s 6,5% třetím největším dodavatelem společnosti Viroplastic CZ, a. s.
- DODAVATEL 4, který dodává společnosti Viroplastic CZ, a. s. technické zařízení.
- DODAVATEL 5, který je producentem papírových krabic, do kterých společnost balí své výrobky.
- DODAVATEL 6, jenž dodává zboží a zařízení.
- DODAVATEL 8, poskytující společnosti Viroplastic CZ, a. s. konzultační služby.
- DODAVATEL 9, který poskytoval do června 2009 společnosti Viroplastic CZ, a. s. služby. Jednalo se o obchodní zastupování a vyhledávání nových odběratelů.

Položku OSTATNÍ tvoří v grafu 4.2 společnosti, jejichž jednotlivé podíly na celkových dodávkách jsou menší než 1,9%.

## **Odběratelé**

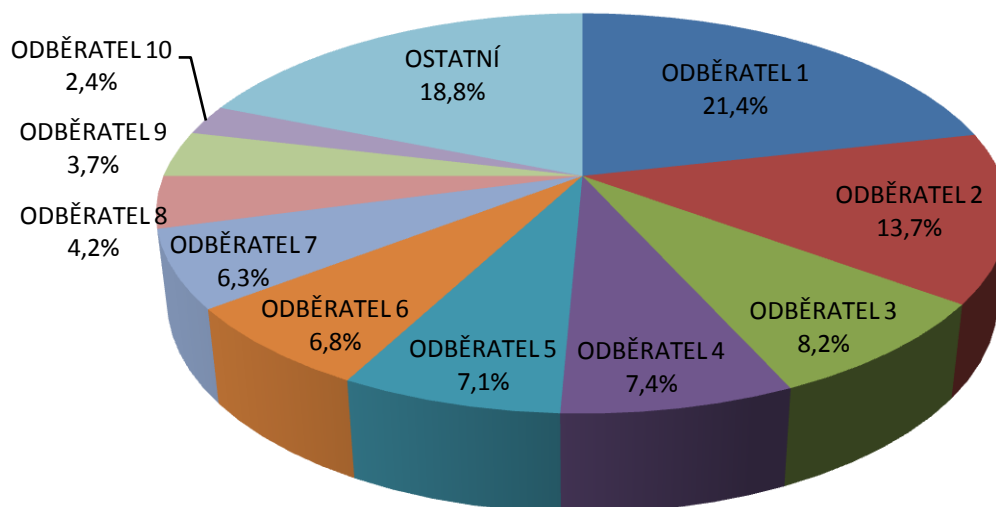
Společnost Viroplastic CZ, a. s. působí na B2B (business to business) trhu, tzn., že odběrateli jejich produktů jsou jiné podniky, nikoli koncoví zákazníci. Jelikož firma vyrábí plastové uzávěry na PET láhve, jsou hlavními odběrateli firmy vyrábějící nápoje, oleje a mléka v plastových láhvích. Plastové uzávěry jsou dodávány jak firmám působícím v České republice, tak firmám působícím v zahraničí.

Společnost dodává své výrobky na řadu evropských trhů. Mezi nejvýznamnější země, do kterých dodává své výrobky, patří Slovensko, Maďarsko, Polsko, Rakousko, Francie, Rumunsko, Norsko, Itálie, Dánsko a Nizozemí.

V České republice zaujímají plastové uzávěry produkované Frýdecko – Místeckou továrnou 70 - 80% celkového trhu s plastovými uzávěry. Na Slovensku pokrývají zhruba 30% trhu a v Maďarsku 20% trhu.

V následujícím grafu 4.3 můžeme vidět, jaký je podíl jednotlivých odběratelů na celkovém prodeji realizovaném společností Viroplastic CZ, a. s.

**Graf 4.3** Podíl jednotlivých odběratelů na celkovém prodeji



Pramen: Zpracováno na základě interních materiálů společnosti Viroplastic CZ, a. s.

Jak můžeme vyčíst z grafu 4.3, nejvýznamnějším odběratelem výrobků společnosti Viroplastic CZ, a. s. je s 21,4% celkového prodeje ODBĚRATEL 1. Společnost, která na českém trhu působí od roku 1993, je výrobcem nealkoholických nápojů a sirupů. Sortiment společnosti je značně široký. Vyrábí například nesycené nápoje s vitamíny, které jsou určeny především pro děti, limonády o pěti příchutích, sirupy o objemu 0,7 litrů a kvalitní kojeneckou vodu.

Druhým nejvýznamnějším odběratelem s 13,7% celkového prodeje společnosti Viroplastic CZ, a. s. je ODBĚRATEL 2, jenž patří mezi největší výrobce minerálních a pramenitých vod v České republice. Společnost nabízí vody perlivé i neperlivé, přírodní i ochucené, ve velmi širokých výrobních řadách. Své produkty vyváží do zhruba 20 zemí světa.

Třetím největším odběratelem s 8,2% prodeje je ODBĚRATEL 3, nabízející na trh stolní a ochucené vody. Tato firma také patří mezi největší výrobce nealkoholických nápojů v České republice. Na trhu působí již od počátku 90. let 20. století. Sortiment zahrnuje sycené i nesycené vody, limonády s cukrem bez přidaných umělých sladidel, limonády s nízkým obsahem cukru se sladidly a také např. ledové čaje.

Mezi další významné odběratele patří ODBĚRATEL 4. Jedná se o firmu, která má v České republice dlouhou tradici. Vyrábí ochucené minerální vody ve velkém spektru nejrůznějších příchutí.

ODBĚRATEL 5 vyrábí přírodní a ochucené pramenité vody, dětské čaje a ovocné nápoje s přídavkem ovocných šťáv.

ODBĚRATEL 6 je společnost, která sídlí a vyrábí své výrobky v Polsku. Tato firma vyrábí přírodní pramenité vody, jak v perlivé tak neperlivé variantě. V nabídce má také vody ochucené, které neobsahují žádná umělá sladidla ani barviva.

ODBĚRATEL 7 patří stejně jako prvních pět odběratelů mezi české firmy. Tato firma, zpracovávající mléko a vyrábějící z něj mléčné výrobky, má v České republice dlouhou tradici. Její historie se píše již od roku 1965. Sortiment společnosti je velice široký, můžeme do něj zařadit nejrozumnější druhy čerstvých i trvanlivých mlék, kysané mléčné výrobky, jogurty a jogurtové nápoje, smetany, másla, sýry a spoustu dalších výrobků.

ODBĚRATEL 8 je maďarským odběratelem plastových uzávěrů od společnosti Viroplastic CZ, a. s. Tato společnost je výrobcem balených minerálních a pramenitých vod, v různých výrobových řadách.

Další maďarskou společností působící na trhu minerálních vod a odebírající výrobky od společnosti Viroplastic CZ, a. s. je ODBĚRATEL 9.

ODBĚRATEL 10 na rozdíl od ostatních výše popsanych odběratelů není výrobcem nápojů ani mlékárenských výrobků. Jedná se o českou firmu, která se zabývá výrobou strojů a forem na PET láhve a etiketovacích strojů. Dodává svým odběratelům i obalový materiál, jako jsou plastová víčka, PET láhve, PET předlisky nebo sleeve shrink etikety.

Společnost Viroplastic CZ, a. s. má ještě velké množství dalších odběratelů. Jedná se už však o menší odběratele, jejichž jednotlivé podíly na celkovém prodeji společnosti Viroplastic CZ, a. s. jsou menší než 2,4%.

Můžu konstatovat, že odběratelé mají v tomto odvětví poměrně silnou vyjednávací pozici. Ceny plastových uzávěrů se mezi společnostmi smlouvají na rok dopředu a odběratelé samozřejmě tlačí na co nejnižší ceny.

### **Konkurenti v odvětví**

Za nejvýznamnějšího konkurenta v odvětví lze považovat velkou nadnárodní společnost Bericap GmbH und Co. KG. Společnost má své sídlo v Německu, ale působí

v mnoha zemích světa, ve kterých má 18 závodů s téměř dvěma tisíci zaměstnanci. Tato společnost nabízí velmi široký sortiment, v němž můžeme najít např. uzávěry na sycené i nesycené nápoje, na pivo, na omáčky a dresinky, kovové i plastové uzávěry na chemikálie, uzávěry na léky, plastové vršky na kbelíky a další. Společnost Bericap GmbH und Co. KG je jednou z pěti největších firem vyrábějících uzávěry na světě.

Dalším konkurentem je společnost KAMOKO, s. r. o. sídlící v Modřicích a vyrábějící korunkové a plastové uzávěry. Tento konkurent nabízí na plastové víčko možnost dvoubarevného potisku. Společnost Viroplastic CZ, a. s. má značnou konkurenční výhodu v tom, že nabízí i trojbarevný potisk.

MIKA Sp. z o. o. je polská společnost, která působí ve výrobě plastových uzávěrů již od roku 1998. V její nabídce je i ražba firemního loga na povrch uzávěrů a laserový tisk dovnitř uzávěru. Právě laserový tisk dovnitř uzávěrů lze považovat za konkurenční výhodu společnosti MIKA Sp. z o. o., jelikož společnost Viroplastic CZ, a. s. tuto službu svým odběratelům nenabízí. Stejně jako KAMOKO, s. r. o. nabízí MIKA Sp. z o. o. možnost pouze dvoubarevného potisku.

Slovenská společnost JUOS a. s. působí na trhu již od roku 1995, ale teprve v roce 2002 začala vyrábět uzávěry na PET láhve. Ty dodává zejména na slovenský trh, ale vyváží i do Maďarska, Polska a České republiky. Odběratelům nabízí jednobarevný nebo dvoubarevný potisk víčka. Výrobní kapacita společnosti je 1,2 mld. uzávěrů/rok.

Samozřejmě existují i další konkurenti z různých zemí světa. Nejvýznamnější konkurenti společnosti Viroplastic CZ, a. s., jsou však popsáni výše a jedná se většinou o zahraniční společnosti. Nejvíce může ohrozit společnost Viroplastic CZ, a. s. právě velká nadnárodní společnost Bericap GmbH und Co. KG. Jelikož se jedná o obrovskou firmu odebírající polyethylen ve velkých množstvích, tak jí jsou dodavateli polyethylenu poskytovány množstevní slevy. Největší hrozbou je riziko, že by společnost Bericap GmbH und Co. KG snížila cenu své produkce takovým způsobem, že by ostatní menší společnosti nebyly schopny v této konkurenci přežít. Další firmy, které mají svá sídla v České republice, kromě společnosti KAMOKO, s. r. o. nelze považovat za tak významné konkurenty. Jedná se o malé výrobce s malým objemem výroby, kteří samostatně pokrývají pouze malý segment trhu.

Hlavní konkurenční výhodou společnosti Viroplastic CZ, a. s. je, že díky dlouhé výrobní tradici má již na Evropském trhu vybudované dobré jméno a díky vysoce



jakostním výrobkům má již své stálé zákazníky, kteří jsou s jejich plastovými uzávěry spokojeni. Doporučovala bych ovšem, aby konkurence nebyla v žádném případě podceněna.

### **Potencionální nově vstupující firmy**

Z důvodu, že se jedná o velmi specializovanou, kapitálově náročnou výrobu, k níž je nutno pořídit drahé a speciální zařízení, je pravděpodobnost vstupu nově založené firmy malá, ale nikoli nemožná.

Pravděpodobněji se jeví vstup firmy, která již působí v jiném státě a chtěla by expandovat na český trh. Jelikož již však společnost Viroplastic CZ, a. s. má zejména v České republice svou stálou klientelu, která odebírá její produkty a je s jejich kvalitou spokojena, domnívám se, že by vstup nového konkurenta, pokud by neprodával plastové uzávěry za výrazně nižší ceny, společnost nemusel významně ohrozit.

### **Substituty**

Plastové šroubovací uzávěry společnosti Viroplastic CZ, a. s. jsou určeny převážně pro potravinářský průmysl, zejména k uzavírání PET láhví plněných nejrůznějšími sycenými i nesycenými nápoji a jedlými oleji. Za substituty plastového víčka, tedy za výrobky, které by mohly plastové víčko nahradit a jejichž obrázky jsou zobrazeny v příloze 4, lze pokládat následující výrobky:

- **Korkový špunt** – Používá se k uzavírání skleněných láhví vína. K otevření je potřeba použít vývrtku.
- **Korunkový uzávěr** – Ten se používá nalisováním na skleněné láhve. Můžeme ho nejčastěji vidět na láhvích od piva, od sirupů a minerálních vodách. Je vyráběn například konkurenční společností KAMOKO, s. r. o. K otevření je potřeba použít otvírák na láhve.
- **Kovový šroubový uzávěr** – Jedná se o uzávěr, který je, jak už sám název vypovídá, vyroben z tenkého kovu a slouží k vícenásobnému použití.
- **Třmenový uzávěr** – „Je zátka, nejčastěji porcelánová, která přes gumový těsnící kroužek uzavírá hrdlo nápojové láhve s nápojem syceným oxidem

uhličitým. Přítlak zátky zajišťuje drátěný třmen. Láhev je možné otevírat a opakovaně uzavírat bez nástroje.“<sup>34</sup>

Je nutno si uvědomit, že korkový špunt, korunkový uzávěr, kovový šroubový uzávěr a třmenový uzávěr je komplementem ke skleněné láhvi a stejně tak plastový uzávěr je komplementárním výrobkem k láhvím PET. Z těchto důvodů nemá láhev bez uzávěru význam a naopak.

Velkým trendem a to nejen v České republice, ale na celém světě, je přechod od skleněných láhví k láhvím PET. Skleněné láhve se dají sice opakovaně používat, ale v obchodech jsou již vykupovány pouze některé typy láhví. Jejich velkou nevýhodou je jejich váha. Plastové láhve jsou oproti tomu velmi lehké a jako odpad jsou určeny do recyklačních kontejnerů, kdy jsou na skládce zbaveny etikety, slisovány a následně použity pro výrobu dalších výrobků.

Sycené i nesycené nápoje jsou především baleny do PET lahví, uzavřených šroubovacími plastovými uzávěry. Minerální vody ve skleněných láhvích, uzavřených korunkovými uzávěry jsou spíše již výjimkou. Korunkové uzávěry, které se používají nejčastěji na skleněné láhve pív, jsou nyní nahrazovány PET láhvemi s plastovými šroubovacími uzávěry. Nemyslím si však, že je možné, aby byly nahrazeny úplně, protože spousta spotřebitelů zůstane věrná skleněným láhvím a tradičním korunkovým uzávěrům. Čerstvé mléko již taky můžeme vidět jen výjimečně v skleněné láhvi a dokonce i na kartonových obalech Tetra Pak můžeme nově vidět plastové uzávěry. Korkový špunt se nejčastěji používá k uzavírání lahví plněných vínem, není však neobvyklé vidět v obchodech láhve vína uzavřené šroubovacími kovovými uzávěry. V obchodech jsou v nabídce i PET láhve plněné vínem, ty však spotřebitel často vnímá negativně, jelikož jsou v nich nejčastěji levná málo kvalitní vína. Třmenový uzávěr je zase poměrně drahý a používá se spíše jako marketingový tah k podpoře prodeje. Plastové uzávěry se používají také na stojacích sáčcích plněných různými nápoji a mléky. Mohu konstatovat, že výše zmíněné substituty nejsou pro plastové uzávěry vážnou hrozbou a plastový uzávěr získává čím dál tím větší využití a ve velké míře nahrazuje výše zmiňované.

---

<sup>34</sup> *Třmenový uzávěr* [online]. 28. 10. 2009 [cit. 2010-02-19]. Dostupný z WWW: <[http://cs.wikipedia.org/wiki/T%C5%99menov%C3%BD\\_uz%C3%A1v%C4%9Br](http://cs.wikipedia.org/wiki/T%C5%99menov%C3%BD_uz%C3%A1v%C4%9Br)>.

## 4.2 Interní analýza

V této části bude provedena interní analýza neboli analýza mikroprostředí společnosti Viroplastic CZ, a. s. Budu zde provádět analýzu výroby, personální situace, marketingu, financí, jejichž součástí bude i finanční analýza a opomenout nesmím ani analýzu zásobování.

### 4.2.1 Výroba

Výroba plastových uzávěrů probíhá pouze ve vlastní provozovně ve Frýdku – Místku. Jedná se o nový objekt, který byl postaven v roce 2004. Zastavěná plocha činí 4 189 m<sup>2</sup> a celková plocha areálu je 30 129 m<sup>2</sup>.

Výrobu společnosti lze pokládat za sezónní. Hlavní sezóna je v období jara a léta, kdy společnost vyrábí v nepřetržitém provozu. Sezóna však nezačíná a nekončí každý rok stejně, je velmi závislá na objednávkách odběratelů. Je nutno konstatovat, že poptávka po produktech společnosti Viroplastic CZ, a. s. roste. V roce 2009 i přes celosvětovou hospodářskou krizi, společnost Viroplastic CZ, a. s. zaznamenala vysoký růst objednávek. Zatímco v dřívějších letech byla sezóna zhruba od března do srpna, tak v roce 2009 sezóna končila až v říjnu a v prosinci bylo nutno opět zavést čtvrtou směnu. Od té doby je ve společnosti zaveden nepřetržitý provoz.

Továrna společnosti Viroplastic CZ, a. s. se skládá z jedné haly, rozdělené na tři následující části:

- výrobní hala,
- balicí linka,
- sklad.

Výroba plastových uzávěrů je plně automatizovaná a provádí se na nejmodernějších strojích vynikajících parametrů. Venku v těsné blízkosti výrobní části haly jsou postaveny čtyři velká sila, v nichž je skladován hlavní materiál polyethylen ve formě malých bílých kuliček. Tyto polyethylenové kuličky jsou přímo ze sil dodávány do vstřikovacích strojů. Ve výrobní hale je deset vstřikovacích strojů, v nichž jsou uzávěry vyráběny. Do lisovacího stroje se přidává ještě speciální barevný koncentrát (masterbatche) ve formě barevného prášku a další speciální chemické látky.

Všechny tyto suroviny jsou následně promíchány a vstříknuty do lisovací formy, ze které již hotová víčka rovnou padají na dopravní pás. Společnost Viroplastic CZ, a. s. produkuje ročně zhruba 1 353,9 mil. kusů plastových uzávěrů. Maximální denní produkce může dosahovat 6,6 mil. kusů.

Ve výrobní hale jsou také dva tampografy, které jsou určené k tamponovému potisku uzávěrů a zaručují vysokou kvalitu tisku. Jeden tampograf umožňuje až dvoubarevný tisk a druhý je dokonce ještě modernější a umožňuje potisk povrchu vršků až třemi různými barvami.

Dalším strojem, který se ve výrobní hale nachází je stroj Pressco. Jedná se o kontrolní stroj, který kontroluje vyrobené uzávěry, zda splňují předepsanou jakost.

Ve druhé části haly v balicí lince dochází k balení vyrobených plastových uzávěrů do papírových krabic. Výrobky se balí do následujících třech druhů papírových krabic:

- **60 x 40 x 42 cm** – Do těchto krabic jsou baleny plastové uzávěry, které jsou určeny na sycené i nesycené nápoje, mléka, stolní jedlé oleje, PET demižony a kanystry z PET pro chladicí automaty. Jedna krabice obsahuje od 800 do 7000 kusů uzávěrů, podle druhu uzávěru. Jedna paleta má celkem dvacet krabic.
- **58 x 39 x 36 cm** – Do krabic s těmito rozměry jsou balena držadla sloužící k přepravě láhví o objemu 3 a 5 litrů. Do jedné krabice je baleno 900 kusů víček a paleta je tvořena dvaceti čtyřmi krabicemi.
- **60 x 42 x 32 cm** – Do této krabice se balí držadla, která slouží k přepravě láhví o objemu 3 a 5 litrů. Také se zde balí držadla sloužící k přepravě láhví a kanystrů do objemu 7 litrů a držadla do objemu 9 litrů. Do jedné krabice je zabaleno od 850 do 1300 kusů uzávěrů. Jejich množství se odvíjí od druhu uzávěru. Jedna paleta obsahuje dvacet krabic.

Po naplnění krabice dochází k jejímu vážení, aby se ověřilo, že obsahuje potřebné množství plastových uzávěrů. Krabice se skládají na paletu a po naplnění je paleta přesunuta ke stroji, kde je obalena průhlednou igelitovou folií a opatřena všemi potřebnými identifikačními údaji.

Paleta je pak dále vysokozdvížnými vozíky přemístěna do skladu. Ve skladu je nový regálový systém, do něhož je možno umístit až pět řad palet nad sebe. Celkem se

do skladu vejde 2700 palet. Zpravidla bývá sklad zaplněn, zejména v mimosezónním období, maximálně do poloviny kapacity skladu.

Před instalací regálového systému se daly umístit pouze 2 palety na sebe. Z důvodu, že kapacita skladu byla v tomto stavu nedostatečná, měla společnost pronajatý externí sklad v Ostravě. Rozhodla se však raději vynaložit peníze na nákup regálového systému, než platit externí firmě. Tuto investici považují za dobrý tah, jelikož náklady na placení pronájmu skladu nebyly zanedbatelné a u pronájmu často hrozí riziko vypovězení smlouvy. Investice do regálového systému se jistě brzy vrátí, protože náklady na vlastní skladování jsou výrazně levnější.

Během výrobního procesu společnost Viroplastic CZ, a. s. neprodukuje žádný tekutý odpad a ani nevypouští žádné škodlivé látky do ovzduší. Jediným odpadem, který ale produkuje pouze ve velmi malém množství, jsou uzávěry nesplňující kvalitativní kritéria. Tyto vadné výrobky jsou však dále využívány. Jsou dodávány společnosti, která se zabývá jejich dalším zpracováním a vyrábí z nich další výrobky.

Jiný odpad, jako např. papír a papírové krabice, igelity a další je tříděn a odvážen příslušnými firmami na skládky odpovídající danému typu odpadu.

V místě, kde se továrna nachází, není žádná přírodně cenná oblast, kde by se vyskytovaly nějaké ohrožené druhy rostlin či živočichů.

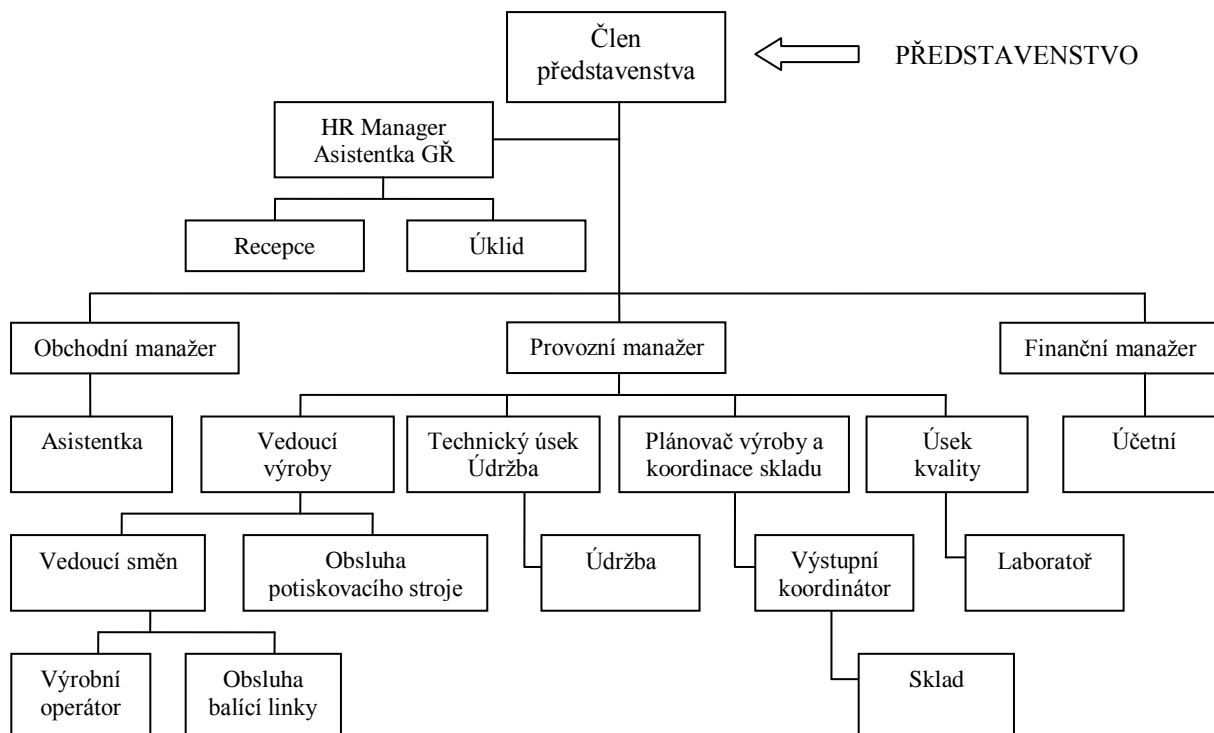
#### **4.2.2 Personalistika**

Personalistikou se ve společnosti zabývá HR manažer, jenž je odpovědný přímo členu představenstva, který řídí celou společnost. V současné době společnost zaměstnává celkem 38 zaměstnanců. Počet zaměstnanců se mění v závislosti na sezónnosti výroby a v závislosti na množství objednávek od odběratelů.

#### **Organizační struktura**

Organizační strukturu společnosti Viroplastic CZ, a. s. můžeme vidět na obr. 4.1. V managementu společnosti působí celkem 5 osob, konkrétně se jedná o dvě ženy a tři muže. V čele společnosti je člen představenstva - Ital, jenž společnost řídí. Ostatní zaměstnanci jsou Češi. Věkovou strukturu tvoří především mladí lidé ve věku do 45 let.

**Obr. 4.1** Organizační struktura Viroplastic CZ, a. s.



Pramen: Interní materiály společnosti Viroplastic CZ, a. s.

### Vzdělanostní struktura

V tab. 4.8 je zobrazeno, jaká je vzdělanostní struktura zaměstnanců ve společnosti Viroplastic CZ, a. s. Jak již bylo výše řečeno, pracuje ve společnosti v současné době 38 zaměstnanců. Jedná se o 12 žen a 26 mužů. Jak můžeme z tabulky vidět, žádný zaměstnanec, který zde pracuje, nemá nižší vzdělání než střední bez maturity. Toto vzdělání má celkem 12 zaměstnanců, 3 ženy a 9 mužů. Nejvíce je ve společnosti zaměstnanců, kteří mají střední vzdělání s maturitou, celkem 24. Dva lidé mají vysokoškolské vzdělání. Jedná se o jednoho muže a jednu ženu, oba pracují v managementu společnosti.

**Tab. 4.8** Vzdělanostní struktura zaměstnanců společnosti Viroplastic CZ, a. s. k 31. 12. 2009

	<b>Muži</b>	<b>Ženy</b>
<b>Bez vzdělání</b>	0	0
<b>Základní</b>	0	0
<b>Střední bez maturity</b>	9	3
<b>Střední s maturitou</b>	16	8
<b>Vysokoškolské</b>	1	1

Pramen: Informace personálního oddělení.

## **Pracovní doba**

V období mimo sezónu se ve společnosti Viroplastic CZ, a. s. pracuje 5 dní v týdnu. Na pracovišti se zaměstnanci střídají ve třech směnách – ranní, odpolední a noční. Pracovní doba je standardní 7,5 hodiny.

V sezónním období je zaveden nepřetržitý provoz tzn. 7 dní v týdnu a ze třech směn se přechází na čtyři směny. Z pracovní doby 7,5 hodiny se přechází na pracovní dobu 12 hodin. Zaměstnanec má naplánovány směny následujícím způsobem 2 dny ranní, 2 dny noční a 4 dny volna. Management firmy pracuje, jak v sezóně, tak i mimo sezónu pět dní v týdnu 8 hodin.

Jak v sezóně, tak i mimo sezónu jsou na jedné směně 4 pracovníci obsluhující stroje a skladník. Tím, že v sezóně dojde k přechodu ze tří směn na čtyři směny, je vždy nutno přijmout nové zaměstnance, kteří zaplní čtvrtou směnu. Tito noví zaměstnanci jsou přijati ve většině případů z úřadu práce ve Frýdku – Místku. Často se také stává, že jsou opět přijati zaměstnanci, kteří zde již pracovali a osvědčili se.

Nově přijatí zaměstnanci musí projít všemi potřebnými školeními, jako je například školení v oblasti požární ochrany, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Zároveň jsou také přímo na pracovišti zaučeni vedoucím směny. I stálí zaměstnanci se musí pravidelně účastnit všech potřebných školení.

## **Organizační klima**

Atmosféra, panující ve společnosti, je velice pozitivní a přátelská. Převládá zde zájem vedení společnosti, jak o plnění pracovních úkolů, tak o mezilidské vztahy. Vládne zde týmový duch a mezi zaměstnanci převažují neformální přátelské vztahy, které zvyšují motivaci a loajalitu pracovníků. Ve společnosti Viroplastic CZ, a. s. je uplatňován demokratický styl řízení.

### **4.2.3 Marketing**

Jelikož, jak již bylo dříve řečeno, působí společnost na B2B trhu, je pro ni zbytečné používat metody propagace, které používají společnosti zaměřené na koncové

zákazníky, tedy společnosti působící na B2C trhu (televizní reklama, rozesílání letáku do schránek).

Společnost se musí snažit zaujmout společnosti působící v potravinářském průmyslu, především výrobce nápojů a jedlých olejů. To činí způsobem rozesílání nabídek a vzorků svých výrobků těmto výrobcům. Podle velikosti odběratele jsou zasílány na vyzkoušení buď krabice, nebo i celá paleta plastových uzávěrů. Tento způsob prezentace výrobků aplikuje nejen na území České republiky, ale i v ostatních zemích světa. Já osobně to považuji za velmi efektivní formu reklamní nabídky, jelikož potenciální odběratelé mají možnost se s nabídkou firmy přímo seznámit, vzorky si osobně prohlédnout a vyzkoušet přímo ve výrobě jejich kvalitu.

Společnost Viroplastic CZ, a. s. má svého obchodního zástupce. Do konce května loňského roku jím byl DODAVATEL 9. V červnu byla sepsána smlouva s novým obchodním zástupcem – DODAVATELEM 11. Jedná se o osobu, vykonávající svou činnost na živnostenský list. Jeho hlavní náplní je hledat pro společnost Viroplastic CZ, a. s. nové odběratele.

Metodou propagace mezi koncové spotřebitele, tedy spotřebitele nápojů, jedlých olejů a dalšího sortimentu společností, pro které společnost Viroplastic CZ, a. s. dodává uzávěry, je vyražení značky společnosti na vnitřní část uzávěru. Uzávěry společnosti Viroplastic CZ, a. s. tedy poznáme podle toho, že je na nich vyraženo malé logo VR. Toto je však prvek, jehož si dle mého názoru běžný spotřebitel málokdy všimne.

V dnešní době moderních technologií je již propagace prostřednictvím internetu nedílnou součástí většiny firem. Výjimkou není ani Viroplastic CZ, a. s. Na internetových stránkách <http://www.viroplastic.cz>, které byly nedávno nově přepracovány, prezentuje nabídku svých výrobků. Jsou zde uvedeny základní informace o společnosti, kontakt na českou provozovnu a dokonce i na mateřskou italskou společnost. Můžeme zde nalézt všechny produkty, které má společnost ve své nabídce, jejich popis, technické údaje, balení a informace o expedici. Pomocí poptávkového formuláře může potenciální zájemce se svými požadavky kontaktovat společnost. Uživatel si může jazyk stránek nastavit, dle svých preferencí, na češtinu, italštinu nebo angličtinu.

Účinnou formou propagace je i dobré jméno společnosti. Velmi dobré je, pokud je společnost lidmi chápána jako společensky odpovědná, tj. např. odpovědná za své



chování v oblasti životního prostředí, což Viroplastic CZ, a. s. bezpochyby je. Nebo pokud vystupuje např. jako dobrý zaměstnavatel, zajímající se o potřeby svých zaměstnanců a o skloubení jejich pracovního a soukromého života.

#### **4.2.4 Výzkum a vývoj**

Mohu konstatovat, že společnost se sama výzkumem ani vývojem nezabývá. Výzkumem a vývojem se zabývají dodavatelské firmy, které dodávají suroviny k výrobě plastových uzávěrů.

Ve společnosti však existuje úsek kvality, kde se v laboratoři zaměstnanci zabývají kontrolou kvality uzávěrů. Zkouší se zde, jakému tlaku uzávěry odolají a po jak dlouhou dobu. Testováno je i to, jak dlouhou dobu vydrží v PET láhvi nápoj sycený CO<sub>2</sub>.

Jelikož společnost Viroplastic CZ, a. s. produkuje výrobky, které jsou určeny pro potravinářský průmysl, musí splňovat přísná hygienická kritéria. Každá barva plastového uzávěru se musí testovat, jelikož každý barevný koncentrát (masterbatche) má jiné chemické složení a je nutno ověřit, že je nezávadný a nebude mít žádný vliv na zdraví spotřebitele.

V akreditované laboratoři se dělají zkoušky na celkové migrace, migrace primárních aromatických aminů a organoleptické zkoušky. V případě, že je vše v pořádku, vydá akreditovaná laboratoř společnosti Viroplastic CZ, a. s. atest a ta pak na jeho základě vystavuje prohlášení pro své odběratele.

Společnost produkuje vysokojakostní výrobky, jež jsou plně v souladu s nejvyššími standardy kvality a bezpečnosti. Díky tomu se jí podařilo získat certifikát kvality UNI EN ISO 9001/2000.

#### **4.2.5 Finance**

Společnost Viroplastic CZ, a. s. v roce 2004 požádala o investiční pobídky a již velkou část peněz z těchto pobídek obdržela v roce 2006 a 2007. Nyní v roce 2010 ještě obdrží peníze za zřízení 3 pracovních míst a rekvalifikaci 7 zaměstnanců. U pracovních míst se jedná o částku 200 000 Kč na 1 zaměstnance, tj. celkem 600 000 Kč. U hmotné

podpory na školení a rekvalifikaci jde o 35% z nákladů na rekvalifikaci oněch 7 zaměstnanců.

Dále v této části bude provedena analýza finanční situace podniku, prostřednictvím ukazatelů rentability, zadluženosti, likvidity a aktivity. Vzorce, které budou při výpočtech použity, jsou uvedeny v příloze 3. Při výpočtech budu vycházet z finančních údajů společnosti, konkrétně z:

- rozvahy a výkazu zisku a ztrát za rok 2006, uvedených v příloze 5,
- rozvahy a výkazu zisku a ztrát za rok 2007, uvedených v příloze 6,
- rozvahy a výkazu zisku a ztrát za rok 2008, uvedených v příloze 7.

V době vzniku této diplomové práce finanční údaje za rok 2009 ještě nebyly známy.

### **Ukazatele rentability**

V následující tab. 4.9 jsou zobrazeny hodnoty jednotlivých ukazatelů rentability za roky 2006, 2007 a 2008.

**Tab. 4.9** Ukazatele rentability

Ukazatele rentability	Roky		
	2006	2007	2008
Rentabilita aktiv ROA	-----	0,22%	-----
Rentabilita dlouhodobých zdrojů ROCE	-----	0,25%	-----
Rentabilita vlastního kapitálu ROE	-----	0,82%	-----
Rentabilita tržeb ROS	-----	0,40%	-----

**Rentabilita aktiv (ROA)** vyjadřuje, jaký výnos přináší celkový kapitál společnosti. V roce 2006 a stejně tak v roce 2008 nelze ukazatel rentability aktiv vyjádřit, jelikož v obou dvou letech společnost vykazuje ztrátu více než deset miliónu korun. V roce 2007 je hodnota ukazatele rentability aktiv 0,22%. Ukazatel je však velmi malý. V roce 2007 byla průměrná úroková sazba v České republice 5,517%<sup>35</sup>. Pokud porovnáme hodnotu ROA s průměrnou úrokovou sazbou v České republice, zjistíme, že průměrná úroková sazba v České republice je větší než ROA.

---

<sup>35</sup> Český statistický úřad [online]. 2010 [cit. 2010-04-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/>>.

**Rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE)** by měla mít rostoucí trend. Jak lze vidět z tab. 4.9 tak rentabilitu dlouhodobých zdrojů v roce 2006 a 2008 nelze vyjádřit. Důvod je stejný, jako u ukazatele ROA a to záporný čistý zisk. V roce 2007 dosahuje ROCE velmi nízké hodnoty, a to konkrétně 0,25%.

U **rentability vlastního kapitálu (ROE)** je považováno za pozitivní, pokud se ukazatele za jednotlivé roky zvyšují. Za rok 2006 nelze rentabilitu vlastního kapitálu vyjádřit, jelikož čistý zisk (EAT) dosahuje záporných hodnot, tedy ztráty více než deset miliónů korun a stejně tak i vlastní kapitál společnosti je v tomto roce záporný. V roce 2007 již došlo k výraznému zlepšení, vlastní kapitál výrazně vzrostl až na hodnotu přes 72 miliónů korun a čistý zisk společnosti dosáhl 589 397,38 Kč. I přesto byl ukazatel ROE velmi nízký. V dalším roce společnost opět vykázala ztrátu přes 10 miliónu korun. Vlastní kapitál sice dosahuje podobných hodnot, jako v minulém roce, ale z důvodu ztráty nelze ukazatel vyjádřit.

**Rentabilita tržeb (ROS)** by stejně jako ostatní výše zmíněné ukazatele rentability měla vykazovat rostoucí trend. Mnou analyzovaná společnost v roce 2006 a stejně tak v roce 2008 vykazuje ztrátu ve výši kolem deseti miliónů korun. Z tohoto důvodu nelze ukazatele za dané roky vyjádřit. V roce 2007 dosahuje rentabilita tržeb 0,40%, ukazatel je však opět velice nízký.

### Ukazatele zadluženosti

**Tab. 4.10** Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti	Roky		
	2006	2007	2008
Podíl vlastního kapitálu na aktivech	-----	26,55%	24,75%
Stupeň krytí stálých aktiv	89,14%	112,24%	111,26%
Ukazatel celkové zadluženosti	105,77%	73,18%	74,78%
Dlouhodobá zadluženost	81,69%	60,34%	65,57%
Běžná zadluženost	24,08%	12,84%	9,21%
Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu	-----	275,66%	302,15%
Úrokové krytí	0,052	1,058	-----
Úrokové zatížení	19,317	0,945	-----

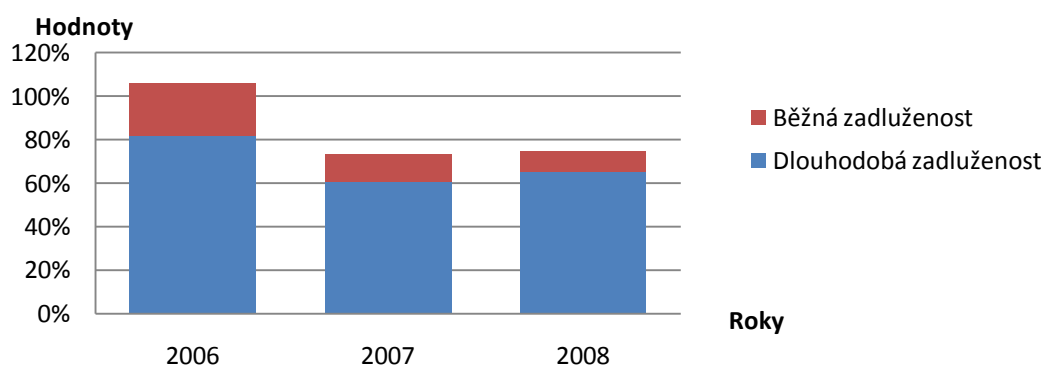
**Podíl vlastního kapitálu na aktivech** v roce 2006, jak lze vidět v tab. 4.10, nelze vyjádřit. Za tuto situaci je odpovědný záporný vlastní kapitál společnosti

ve výši -18 361 389,92 Kč. Již v roce 2007 však vidíme, že společnost Viroplastic CZ, a. s. výrazně upevňuje svou finanční samostatnost a na 1 Kč celkového majetku společnosti připadá 0,2655 Kč vlastních zdrojů. V roce 2008 dochází k mírnému poklesu, který je způsoben snížením vlastního kapitálu. Na základě vypočtených ukazatelů je možno konstatovat, že společnost je převážně financována z cizích zdrojů.

Ukazatel **stupně krytí stálých aktiv** by neměl klesnout pod hodnotu 100%. Jak je z tabulky patrné, v roce 2006 byl ukazatel pod hodnotou 100%. Tento výsledek nám říká, že stálá aktiva společnosti Viroplastic CZ, a. s. jsou kryta dlouhodobým kapitálem pouze z 89,14%. V dalších letech již společnost dosahuje hodnot větších než 100%. To značí, že finanční stabilita společnosti je velmi dobrá a veškerá stálá aktiva jsou kryta dlouhodobým kapitálem.

**Ukazatel celkové zadluženosti** udává, jak velký je podíl cizího kapitálu na celkovém majetku společnosti. U tohoto ukazatele je bráno jako pozitivní trend pokud se snižuje. Z výsledku z tab. 4.10 vidíme, že v roce 2007 se ukazatel snížil o 32,59% oproti roku 2006 a roce 2008 opět mírně vzrostl. Vysoké číslo ukazatele celkové zadluženosti samo o sobě není negativním jevem, jelikož krytí potřeb společnosti cizím kapitálem je většinou levnější, než krytí vlastními zdroji. Ukazatel celkové zadluženosti je možno dále rozložit na dlouhodobou zadluženost a běžnou zadluženost. V grafu 4.4 můžeme vidět, jaký podíl má běžná a dlouhodobá zadluženost na celkové zadluženosti společnosti Viroplastic CZ, a. s. v jednotlivých analyzovaných letech.

**Graf 4.4** Vývoj podílu dlouhodobé a běžné zadluženosti na celkové zadluženosti.



**Dlouhodobá zadluženost** nám říká, jak velká část celkových aktiv je financována dlouhodobým cizím kapitálem. Dlouhodobý cizí kapitál je ve společnosti Viroplastic CZ, a. s. tvořen zejména dlouhodobými závazky vůči vlastníkům

společnosti, díky jejímuž kapitálu byla společnost Viroplastic CZ, a. s. schopna zakoupit technologii pro výrobu.

**Běžná zadluženost** ve společnosti Viroplastic CZ, a. s. má klesající trend, což lze považovat za pozitivní jev. Tento ukazatel vyjadřuje podíl krátkodobého cizího kapitálu na celkových aktivech společnosti.

Z grafu 4.4 je jasné patrné, že celková zadluženost je tvořena zejména dlouhodobou zadlužeností, tedy financování potřeb podniku převážně dlouhodobými cizími zdroji.

Rozsah, ve kterém by se měl pohybovat **ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu**, je od 80% do 120%. V roce 2006 není možno ukazatel vyjádřit z důvodu záporného vlastního kapitálu. V roce 2007 i 2008 se již dostáváme do kladných hodnot, které se však nepohybují v doporučeném rozsahu. Poměrně vysoké procentní hodnoty tohoto ukazatele jsou dány velkým množstvím cizího kapitálu, který je tvořen z největší části ze závazků společníkům.

**Úrokové krytí** vyjadřuje jak je společnost schopna z EBITu krýt své úroky. V roce 2006 vidíme, že si společnost nevydělá ani na úroky. V roce 2007 se situace výrazně zlepšuje a společnost již je schopna si na úroky vydělat. V roce 2008 se situace opět výrazně zhoršuje, protože úrokové krytí nejde ani vyjádřit, jelikož EBIT je v tomto roce záporný.

**Úrokové zatížení** nás informuje o tom, jak je společnost zatížena splácením úroků. V tab. 4.10 můžeme vidět, že společnost Viroplastic CZ, a. s. je v roce 2006 splácením úroku značně zatížená. V roce 2007 se situace zlepšuje a zatížení společnosti se snižuje. Stejně jako u úrokového krytí nelze v roce 2008 úrokové zatížení vyjádřit z důvodu zápornému EBITu.

### Ukazatele likvidity

**Tab. 4.11** Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity	Roky		
	2006	2007	2008
Ukazatel celkové likvidity	0,647	1,618	1,698
Pohotová likvidita	0,438	0,773	0,650
Okamžitá likvidita	0,050	0,030	-0,686
Poměrový ukazatel likvidity	-54,59%	38,20%	41,10%

**Ukazatel celkové likvidity** by se v optimálním případě měl pohybovat v rozmezí od 1,5 do 2,5. Jak lze vidět z tab. 4.11 v roce 2006 byla hodnota celkové likvidity nízká. Stav se však již v roce 2007 výrazně zlepšil a oběžná aktiva pokrývala krátkodobé závazky již 1,618 krát. Mohu konstatovat, že jak v roce 2007, tak v roce 2008, kdy došlo ještě k jejímu mírnému zvýšení, byla hodnota celkové likvidity optimální.

**Ukazatel pohotové likvidity** lze považovat za ideální, pokud se pohybuje v rozmezí od 1,0 do 1,5. Má vyšší vypovídající schopnost o tom, jak je společnost schopna hradit své závazky, než ukazatel celkové likvidity. Důvodem je skutečnost, že ukazatel pohotové likvidity je již očištěn o zásoby, jelikož všechny zásoby nemusí být prodejné a může být obtížné je v krátkém čase proměnit v hotovost. Z tabulky vidíme, že hodnoty za jednotlivé roky nejsou ideální. Lze to však odůvodnit skutečností, že společnost díky odvětví, ve kterém působí, potřebuje velké zásoby materiálu k výrobě a má v nich vázáno velké množství peněžních prostředků.

**Okamžitá likvidita** je ukazatel poměrně nestabilní a měl by se blížit hodnotě 1,0. Může být však i nižší. Okamžitá likvidita společnosti Viroplastic CZ, a. s. je velice nízká a v roce 2008 byla dokonce záporná a to z důvodu záporného stavu pohotových platebních prostředků.

**Poměrový ukazatel likvidity** by se měl pohybovat v rozmezí 30 – 50%. Z tabulky lze vyčíst, že v roce 2006 byl ukazatel záporný, z toho můžeme usuzovat, že dlouhodobá aktiva byla kryta krátkodobými zdroji. V letech 2007 a 2008 se poměrový ukazatel oproti roku 2006 výrazně změnil a doporučené rozmezí splňoval. Toto lze hodnotit velice kladně, protože společnost již neporušuje zlaté bilanční pravidlo financování, při němž by dlouhodobá aktiva měla být kryta dlouhodobými zdroji a krátkodobá aktiva krátkodobými zdroji.

## Ukazatele aktivity

**Tab. 4.12** Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity	Roky		
	2006	2007	2008
Doba obratu zásob (dny)	53,23	72,48	55,71
Doba obratu pohledávek (dny)	99,04	63,70	71,01
Doba obratu závazků (dny)	254,94	85,76	53,15

U **doby obratu zásob** je bráno za pozitivní, pokud se v jednotlivých letech ukazatel snižuje. Ve výsledcích analyzované společnosti vidíme, že dochází ke kolísání tohoto ukazatele. Dle výpočtů zobrazených v tab. 4.12, dochází v roce 2007 k jeho nárůstu oproti roku 2006 o 19,25 dní, což je způsobeno výrazným více než dvojnásobným nárůstem zásob oproti roku 2006. V roce 2008 dochází k opětovnému snížení doby obratu zásob na 55,71 dní.

**Doba obratu pohledávek** udává průměrný počet dnů, za které odběratel faktury uhradí. Z výsledku lze opět vidět kolísavý trend, přičemž ideální je pokud se doba obratu pohledávek snižuje. V roce 2006 byla doba obratu pohledávek 99,04 dní. V roce 2007 došlo k jejímu výraznému snížení o více než třetinu na 63,7 dní a v roce 2008 došlo opět k mírnému zvýšení na 71,01 dní.

**Doba obratu závazků** se týká krátkodobých závazků. Jak je z tabulky patrné, největší je doba obratu v roce 2006 a to 254,94 dní. Jedná se o velmi vysoké až extrémní číslo, které je způsobeno závazky z obchodních vztahů vůči vlastníkům společnosti – italskému Viroplastic s. r. l a SILO LORINI s. r. l., kterým společnost Viroplastic CZ, a. s. po vzájemné dohodě nemusela platit ihned. V roce 2007 dochází ke snížení doby obratu závazků o zhruba dvě třetiny, na 85,76 dní oproti roku 2006. Klesající trend pokračuje i v roce 2008, kdy dochází k dalšímu snížení na 53,15 dní. Výsledky tohoto ukazatele poukazují na velmi dobrou platební morálku společnosti Viroplastic CZ, a. s.

#### 4.2.6 Zásobování

Zajištění pravidelných dodávek materiálu je důležité k zajištění bezproblémového výrobního procesu. Hlavním materiálem používaným ve výrobě je polyetylen, který je skladován venku ve čtyřech silech v bezprostřední blízkosti továrny. Dalšími materiály potřebnými k výrobě jsou barevné koncentráty, různé chemické příměsi, papírové krabice a další. Tento materiál je skladován přímo v provozovně. Hotové výrobky jsou skladovány ve velkém skladu, který je vybaven novým regálovým systémem. Více o skladování hotových uzávěrů je uvedeno v části Výroba.

Výrobní zásoby jsou ve společnosti pravidelně sledovány. Plánovač výroby na základě předpokládaného množství výroby plánuje nákup materiálu a následně jej

objednává od dodavatelských firem, které jsou blíže popsány v kapitole 4.1.2 Analýza mezoprostředí část dodavatelé. Jedná se o pravidelné a stálé dodavatele firmy Viroplastic CZ, a. s. Dodávky od těchto firem jsou dodávány především kamionovou dopravou. Kamiony je dodáván např. polyethylen, přičemž do jednoho kamionu se vejde 25 tun polyethylenu.

Odběratelům společnost Viroplastic CZ, a. s. dodává plastové uzávěry také kamionovou dopravou, prostřednictvím českých dodavatelských firem. Společnost Viroplastic CZ, a. s. nabízí také možnost využít tzv. exwork, tzn., že odběratel si zajistí svou vlastní dopravu.

### **4.3 SWOT analýza**

Na tomto místě sestavím SWOT analýzu společnosti Viroplastic CZ, a. s. Mnou identifikovaným faktorům SWOT analýzy přiřadím body a váhy. Body budou mít škálu 1 až 5, přičemž 5 bude znamenat největší míru důležitosti. Váhy budou mít také škálu 1 až 5. Pokud bude zvolena váha 5, bude to znamenat, že daný faktor má největší význam pro odvětví, ve kterém společnost Viroplastic CZ, a. s. působí. Po ohodnocení faktorů body a váhami bude proveden součin těchto dvou hodnot u každého faktoru. Potom provedu součet všech součinů a následně průměr.

#### **S (Strengths) – silné stránky**

Silné stránky se týkají interního prostředí společnosti a vyjadřují výhody, které má společnost oproti konkurenčním firmám a na nichž by měla dále stavět. Mezi silné stránky společnosti Viroplastic CZ, a. s. patří následující faktory:

- Faktor 1: Díky dlouhé výrobní tradici v Itálii má již společnost ve světě a především na Evropském trhu vybudované dobré jméno.
- Faktor 2: Strategické umístění továrny, v blízkosti Polska, Slovenska, Maďarska a Rakouska. Do těchto zemí Viroplastic CZ, a. s. své výrobky nejvíce vyváží.
- Faktor 3: Dobrá dopravní dostupnost.
- Faktor 4: Nové moderní stroje.
- Faktor 5: Plně automatizovaná výroba.



- Faktor 6: Možnost potisku plastových uzávěrů až třemi barvami.
- Faktor 7: Rostoucí poptávka po produktech společnosti Viroplastic CZ, a. s.
- Faktor 8: Systém sledování kvality a bezpečnosti výrobků. Společnost Viroplastic CZ, a. s. vlastní osvědčení o kvalitě UNI EN ISO 9001/2000.
- Faktor 9: Vlastní velkokapacitní sklad, vybavený novým moderním regálovým systémem.
- Faktor 10: Jasná organizační struktura.
- Faktor 11: Pravidelná školení zaměstnanců.
- Faktor 12: Neformální přátelské vztahy mezi zaměstnanci.
- Faktor 13: Společnost nemá pouze tuzemské odběratele, ale i zahraniční.
- Faktor 14: Spolehlivost dodávek.
- Faktor 15: Přehledná a úplná internetová nabídka produktů, s udáním všech informací týkajících se technických vlastností, balení i expedice.
- Faktor 16: Příliv peněz z příslibu investičních pobídek.

**Tab. 4.13** Ohodnocené silné stránky společnosti Viroplastic CZ, a. s.

<b>SILNÉ STRÁNKY</b>			
<b>FAKTORY</b>	<b>BODY</b>	<b>VÁHY</b>	<b>SOUČIN</b>
Faktor 1	4	5	20
Faktor 2	4	4	16
Faktor 3	3	4	12
Faktor 4	5	4	20
Faktor 5	4	3	12
Faktor 6	4	5	20
Faktor 7	4	5	20
Faktor 8	5	4	20
Faktor 9	4	3	12
Faktor 10	3	3	9
Faktor 11	3	3	9
Faktor 12	3	3	9
Faktor 13	5	5	25
Faktor 14	4	5	20
Faktor 15	4	4	16
Faktor 16	5	4	20
<b>Součet</b>			<b>260</b>
<b>Průměr</b>			<b>16,3</b>

Ohodnocené silné stránky společnosti Viroplastic CZ, a. s. jsou zobrazeny v tab. 4.13. Celkový počet bodů u silných stránek je 260, pokud toto číslo vydělíme počtem faktorů, dostaneme průměrnou hodnotu 16,3 bodů.

#### **W (Weaknesses) – slabé stránky**

Slabé stránky se také týkají interního prostředí, ale jedná se o stránky, které by měla společnost odstranit nebo alespoň co nejvíce minimalizovat. Jako slabé stránky společnosti Viroplastic CZ jsem identifikovala následující faktory:

- Faktor 1: Úplně chybějící podnikatelská strategie.
- Faktor 2: Nedefinované poslání, vize a cíle.
- Faktor 3: Sezónnost výroby a s tím související nutnost zavádět čtvrtou směnu a nabírat nové zaměstnance.
- Faktor 4: Poměrně vysoká zadluženost společnosti.
- Faktor 5: Problémy s rentabilitou.
- Faktor 6: Záporný stav pohotových platebních prostředků.

**Tab. 4.14** Ohodnocené slabé stránky společnosti Viroplastic CZ, a. s.

<b>SLABÉ STRÁNKY</b>			
<b>FAKTORY</b>	<b>BODY</b>	<b>VÁHY</b>	<b>SOUČIN</b>
Faktor 1	3	3	9
Faktor 2	4	3	12
Faktor 3	3	3	9
Faktor 4	4	4	16
Faktor 5	5	4	20
Faktor 6	5	4	20
<b>Součet</b>			<b>86</b>
<b>Průměr</b>			<b>14,3</b>

Průměr slabých stránek společnosti Viroplastic CZ, a. s. je 14,3 bodů. Pokud tento průměr porovnáme s průměrem dosaženým za silné stránky, zjistíme, že ve společnosti Viroplastic CZ, a. s. převažují silné stránky nad slabými. Rozdíl mezi silnými a slabými stránkami je 2 body.

## O (Opportunities) – příležitosti

Příležitosti se týkají externího prostředí společnosti. Můžeme je chápat jako možnosti, které společnosti nabízí její okolní prostředí a kterých by měla co nejefektivněji využít. Mezi příležitosti společnosti Viroplastic CZ, a. s. lze zařadit následující faktory:

- Faktor 1: Stále rostoucí spotřeba plastových výrobků.
- Faktor 2: Proniknutí na nové trhy.
- Faktor 3: Vyvinutí nových, jakostně lepších masterbatchů.
- Faktor 4: Využití laserových technologií.
- Faktor 5: Výroba nových a moderních tvarů a typů uzávěrů.
- Faktor 6: Plastové víčko neustále získává nové možnosti využití na různých nápojích a potravinách.
- Faktor 7: Nahrazování existujících substitutů plastovými uzávěry.
- Faktor 8: Růst počtu obyvatel a tím se zvyšující potenciální množství spotřebitelů.
- Faktor 9: Využití dotací na podporu podnikání ze strukturálních fondů EU.

**Tab. 4.15** Ohodnocené příležitosti společnosti Viroplastic CZ, a. s.

PŘÍLEŽITOSTI			
FAKTORY	BODY	VÁHY	SOUČIN
Faktor 1	4	5	20
Faktor 2	5	5	25
Faktor 3	3	3	9
Faktor 4	4	4	16
Faktor 5	5	5	25
Faktor 6	5	5	25
Faktor 7	4	4	16
Faktor 8	2	3	6
Faktor 9	3	4	12
<b>Součet</b>			<b>154</b>
<b>Průměr</b>			<b>17,1</b>

Průměr příležitostí, které může společnost Viroplastic CZ, a. s. využít je 17,1 bodů. Největší příležitost pro společnost představují dva faktory a to výroba

nových a moderních uzávěrů a pak faktor, že plastové víčko neustále získává nové možnosti využití na různých nápojích a potravinách.

### **T (Threats) – hrozby**

Hrozby jsou negativní externí vlivy, které mohou společnost oslabit, a kterým by se měla pokusit vyhnout. Mezi takové negativní vlivy, které by mohly společnost ohrozit, patří:

- Faktor 1: Změny zákonů.
- Faktor 2: Zpřísnění právních předpisů, týkajících se hygienických požadavků na výrobky, které přicházejí do styku s potravinami.
- Faktor 3: Růst míry nezaměstnanosti.
- Faktor 4: Pomalé tempo ekonomiky.
- Faktor 5: Nestabilní kurz koruny.
- Faktor 6: Razantní zvýšení ceny ropy a s tím související růst cen polyethylenu.
- Faktor 7: Poměrně silná zahraniční konkurence.
- Faktor 8: Likvidující snížení cen u velkých konkurentů.
- Faktor 9: Vstup nové konkurence (i zahraniční).
- Faktor 10: Silná vyjednávací pozice odběratelů.

**Tab. 4.16** Ohodnocené hrozby společnosti Viroplastic CZ, a. s.

<b>HROZBY</b>			
<b>FAKTORY</b>	<b>BODY</b>	<b>VÁHY</b>	<b>SOUČIN</b>
Faktor 1	3	3	9
Faktor 2	3	3	9
Faktor 3	4	3	12
Faktor 4	4	4	16
Faktor 5	3	4	12
Faktor 6	5	5	25
Faktor 7	4	4	16
Faktor 8	4	5	20
Faktor 9	4	5	20
Faktor 10	5	4	20
<b>Součet</b>			<b>159</b>
<b>Průměr</b>			<b>15,9</b>

Průměr faktorů, které mohou společnost ohrožit, dosahuje 15,9 bodů. Nejvíce ohrožujícím faktorem je razantní zvýšení cen ropy a s tím související růst cen polyethylenu. Důvodem je skutečnost, že ceny s odběrateli jsou smlouvány na rok dopředu a v případě růstu ceny polyethylenu dochází ke zvýšení výrobních nákladů společnosti Viroplastic CZ, a. s. A odběratelé se následně brání zvýšení cen uzávěrů.

Pokud porovnáme průměrné body za příležitosti a hrozby dojdeme k závěru, že příležitosti převládají nad hrozbami. Rozdíl mezi nimi je však pouze 1,2 bodů. Jedná se o menší rozdíl, než je mezi silnými a slabými stránkami.

## **5. PROGNOZA VÝVOJE PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ**

Podnikatelské prostředí, které má na společnost Viroplastic CZ, a. s. velice významný vliv, se neustále mění. V této kapitole bude stanovena realistická prognóza podnikatelského prostředí v krátkém období; pro roky 2010 a 2011.

### **5.1 Prognóza vývoje hrubého domácího produktu**

Podle prognózy Evropské komise<sup>36</sup> se předpokládá, že v roce 2010 by mělo dojít k růstu ekonomiky Evropské unie o 0,70% a v roce 2011 o 1,5%.

Co se týče meziročního růstu HDP v České republice, je podle České národní banky<sup>37</sup> prognózováno pro roky 2010 a 2011 znovuoživení ekonomiky. Zatímco v roce 2009 byl zaznamenán pokles ekonomiky o 4,4%, tak pro rok 2010 se předpokládá, že by meziroční růst HDP mohl být 1,4% a v roce 2011 dokonce ještě vyšší a to 2,1%. K hodnotám, které meziroční růst HDP České republiky dosahoval před vypuknutím finanční krize, se však tyto prognózované hodnoty ani zdaleka neblíží.

### **5.2 Prognóza vývoje míry nezaměstnanosti**

Pro rok 2010 Evropská komise<sup>38</sup> předpokládá, že míra nezaměstnanosti v Evropské unii dosáhne 10,25%.

Míra nezaměstnanosti v České republice by měla dle ČNB<sup>39</sup>, jak v roce 2010, tak v roce 2011 nadále růst. V roce 2010 by měla průměrná míra nezaměstnanosti být 8,4% a v roce 2011 8,8%. Podle této prognózy by míra nezaměstnanosti v České republice měla být stále na nižší úrovni než v Evropské unii.

---

<sup>36</sup> *Europa* [online]. 2010 [cit. 2010-03-25]. Evropská komise. Dostupné z WWW: <[http://ec.europa.eu/news/economy/091103\\_cs.htm](http://ec.europa.eu/news/economy/091103_cs.htm)>.

<sup>37</sup> *Česká národní banka* [online]. 2003-2010 [cit. 2010-03-25]. Dostupné z WWW: <[http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/index.html](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html)>.

<sup>38</sup> *Europa* [online]. 2010 [cit. 2010-03-25]. Evropská komise. Dostupné z WWW: <[http://ec.europa.eu/news/economy/091103\\_cs.htm](http://ec.europa.eu/news/economy/091103_cs.htm)>.

<sup>39</sup> *Česká národní banka* [online]. 2003-2010 [cit. 2010-03-25]. Dostupné z WWW: <[http://www.cnb.cz/m2export/sites/www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/zpravy\\_o\\_inflaci/2010/2010\\_I/download/zoi\\_I\\_2010.pdf](http://www.cnb.cz/m2export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2010/2010_I/download/zoi_I_2010.pdf)>.

### 5.3 Prognóza vývoje míry inflace

Míra inflace pro rok 2010 by podle Evropské komise<sup>40</sup> měla dosáhnout v Evropské unii hodnoty 1,4%. Je také předpokládáno, že rozdíly v míře inflace mezi jednotlivými státy budou méně výrazné, než tomu bylo před krizí.

Podle České národní banky<sup>41</sup> by se měla průměrná míra inflace v České republice v průběhu roku 2010 postupně zvyšovat. Podle této předpovědi by se dokonce měla v druhé polovině roku 2010 dostat nad nový inflační cíl, který je od počátku roku 2010 stanoven na 2% s tolerančním pásmem  $\pm 1\%$ . V první polovině roku 2011 by se měla průměrná míra inflace také pohybovat poblíž inflačního cíle.

### 5.4 Prognóza vývoje měnových kurzů

Dle prognózy, zveřejněné Českou národní bankou<sup>42</sup>, má být v roce 2010 průměrný kurz české měny vůči euru 25,5 Kč/EUR. V roce 2011 bude česká měna velice mírně posilovat a měla by dosáhnout průměrného kurzu 25,2 Kč/EUR. Podle prognózy České spořitelny<sup>43</sup>, zobrazené v tab. 5.1, bude koruna vůči euru dosahovat silnější pozice. V druhém kvartálu roku 2010 se bude pohybovat ještě v hodnotách nad 25 Kč/EUR, ale ve třetím i čtvrtém kvartálu dojde k jejímu dalšímu posílení a přiblíží se hodnotě 24 Kč/EUR. Ještě větší diferenciaci v jednotlivých prognózách vidíme u predikce pro rok 2011. Průměrný kurz za rok 2011 by se měl pohybovat okolo 23,25 Kč/EUR. Pokud by se předpověď vyplnila, tak by ve čtvrtém kvartálu roku 2011 měl kurz koruny vůči euru dosáhnout svého historického minima a překonat tak historické minimum z 21. července 2008.

**Tab. 5.1** Prognóza vývoje průměrného kurzu EUR

	II/10	III/10	IV/10	I/11	II/11	III/11	IV/11
<b>CZK/EUR</b>	25,3	24,8	24,3	23,8	23,4	23,0	22,8

Pramen: *Česká spořitelna* [online]. [cit. 2010-03-25]. Dostupné z WWW: < [http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/Macro\\_update\\_2010\\_03\\_18.pdf](http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/Macro_update_2010_03_18.pdf)>.

<sup>40</sup> *Evropa* [online]. 2010 [cit. 2010-03-25]. Evropská komise. Dostupné z WWW: <[http://ec.europa.eu/news/economy/091103\\_cs.htm](http://ec.europa.eu/news/economy/091103_cs.htm)>.

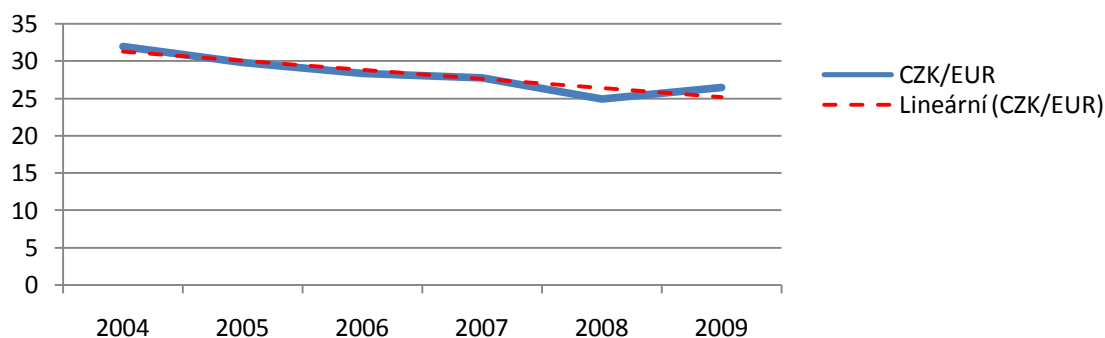
<sup>41</sup> *Česká národní banka* [online]. 2003-2010 [cit. 2010-03-25]. Dostupné z WWW: <[http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/index.html](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html)>.

<sup>42</sup> *Česká národní banka* [online]. 2003-2010 [cit. 2010-03-25]. Dostupné z WWW: <[http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/index.html](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html)>.

<sup>43</sup> *Česká spořitelna* [online]. [cit. 2010-03-25]. Dostupné z WWW: <[http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/Macro\\_update\\_2010\\_03\\_18.pdf](http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/Macro_update_2010_03_18.pdf)>.

K prognózování budoucího vývoje lze také použít statistické metody. K odhadu vývoje kurzu koruny vůči euru použiji regresní analýzu. Rozhodla jsem se, že použiji k předpovědi lineární a parabolický trend. Jak vypadá vyrovnaní vývoje kurzu CZK/EUR v letech 2004 – 2009 lineárním trendem lze vidět v grafu 5.1.

**Graf 5.1** Vývoj kurzu CZK/EUR v letech 2004 – 2009 a jeho vyrovnaní lineárním trendem

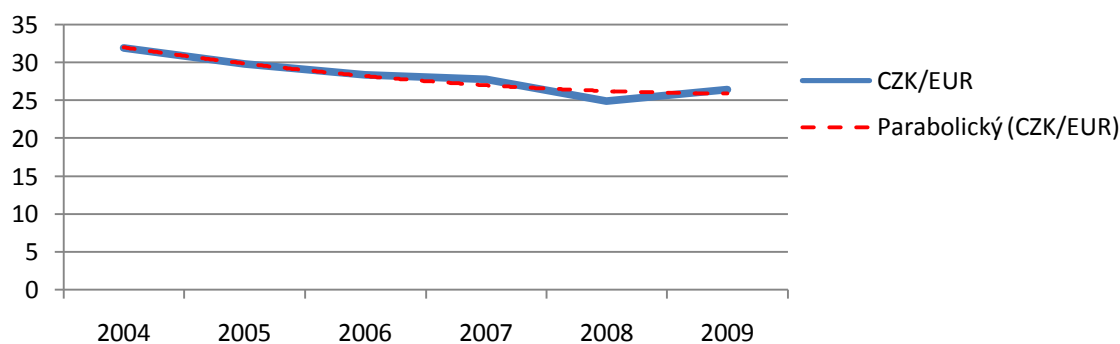


Výsledkem vyrovnaní je následující lineární rovnice:

$$y = -1,211x + 32,43 \quad (1)$$

V grafu 5.2 je vývoj kurzu CZK/EUR v letech 2004 – 2009 vyrovnan parabolickým trendem.

**Graf 5.2** Vývoj kurzu CZK/EUR v letech 2004 – 2009 a jeho vyrovnaní parabolickým trendem



Pokud provedu vyrovnaní parabolickým trendem, dostanu následující kvadratickou rovnici:

$$y = 0,224x^2 - 2,785x + 34,53 \quad (2)$$



Dosazením do výše uvedené lineární (1) a kvadratické (2) rovnice dostanu předpověď vývoje průměrného kurzu CZK/EUR, která je zobrazena v tab. 5.2. Jak můžeme z této tabulky vyčíst, je prognóza vývoje kurzu české měny vůči euru, při použití lineárního trendu, velice podobná prognóze předložené Českou spořitelnou<sup>44</sup>. Tato prognóza předpokládá, že koruna bude vůči euru v roce 2010 a 2011 posilovat. Naopak při použití parabolického trendu lze očekávat oslabování koruny. V roce 2010 by měl být průměrný kurz 26,001 Kč/EUR a v roce 2011 26,586 Kč/EUR.

**Tab. 5.2** Předpověď vývoje kurzu CZK/EUR

	2010	2011
<b>Lineární trend</b>	23,953	22,742
<b>Parabolický trend</b>	26,001	26,586

## 5.5 Prognóza vývoje cen ropy

Prognóza ČNB<sup>45</sup> ohledně vývoje průměrných čtvrtletních cen ropy brent je zobrazena v tab. 5.3. Ceny ropy by měly neustále růst a v třetím čtvrtletí roku 2011 by měl barel ropy brent stát 89,4 USD.

**Tab. 5.3** Prognóza vývoje průměrných čtvrtletních cen ropy

	II/10	III/10	IV/10	I/11	II/11	III/11
<b>Ropa (USD/bbl)</b>	82,9	84,7	86,2	87,6	88,7	89,4

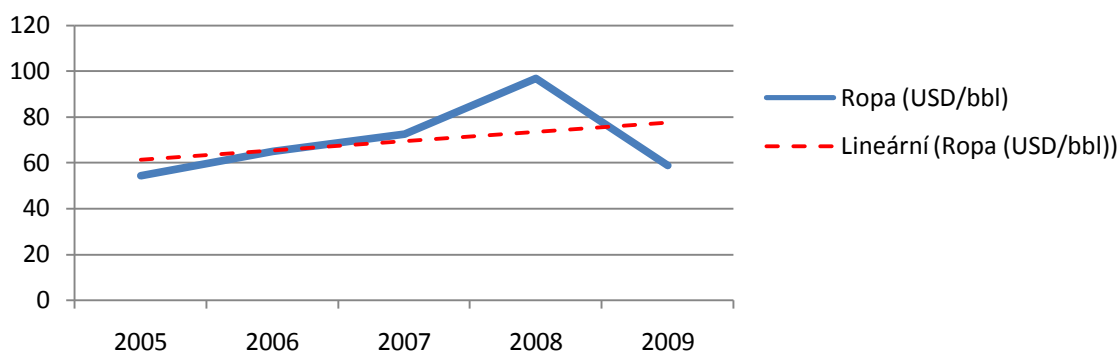
Pramen: Česká národní banka [online]. 2003-2010 [cit. 2010-03-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.cnb.cz/cs/index.html>>.

Také vývoj ropy se pokusím předpovědět pomocí regresní analýzy. V grafu 5.3 je znázorněn vývoj průměrných cen ropy v letech 2005 – 2009 a jeho vyrovnaní lineárním trendem. Vyrovnaní parabolickým trendem není v tomto případě vhodné, jelikož z důvodu hospodářské krize, která se v cenách ropy nejvíce promítla v roce 2009 jejich výrazným snížením, vychází v předpovědi velice nereálné hodnoty.

<sup>44</sup>Česká spořitelna [online]. [cit. 2010-03-25]. Dostupné z WWW: <[http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/Macro\\_update\\_2010\\_03\\_18.pdf](http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/Macro_update_2010_03_18.pdf)>.

<sup>45</sup>Česká národní banka [online]. 2003-2010 [cit. 2010-03-25]. Dostupné z WWW: <[http://www.cnb.cz/m2export/sites/www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/zpravy\\_o\\_inflaci/2010/2010\\_I/download/zoj\\_I\\_2010.pdf](http://www.cnb.cz/m2export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2010/2010_I/download/zoj_I_2010.pdf)>.

**Graf 5.3** Vývoj průměrných cen ropy v letech 2005 – 2009 a její vyrovnnání lineárním trendem



Pokud vyrovnáme vývoj průměrných cen ropy v letech 2005 – 2009 dostaneme lineární rovnici v následujícím tvaru:

$$y = 4,067x + 57,36 \quad (3)$$

Po dosazení do předchozí rovnice (3) dostaneme předpověď vývoje ceny, za kterou se bude obchodovat na trhu barel ropy. Podle dat v tab. 5.4 je trend jednoznačně rostoucí. Zatímco v roce 2010 by barel ropy měl stát 81,762 USD, tak v roce 2011 by to mělo být již 85,829 USD. Pokud bychom tuto prognózu porovnali s prognózou ČNB<sup>46</sup>, jedná se o předpověď více optimistickou.

**Tab. 5.4** Předpověď vývoje ceny ropy (USD/bbl)

	2010	2011
<b>Lineární trend</b>	81,762	85,829

## 5.6 Prognóza vývoje poptávky po plastových uzávěrech

Jak již bylo napsáno poptávka po produktech společnosti Viroplastic CZ, a. s. i přes celosvětovou hospodářskou krizi roste. Z tohoto důvodu a i podle situace v prvním čtvrtletí roku 2010, kdy společnost stále produkovala v nepřetržitém provozu, lze očekávat, že poptávka po výrobcích bude růst i nadále.

<sup>46</sup> Česká národní banka [online]. 2003-2010 [cit. 2010-03-25]. Dostupné z WWW: <[http://www.cnb.cz/m2export/sites/www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/zpravy\\_o\\_inflaci/2010/2010\\_I/download/zoj\\_I\\_2010.pdf](http://www.cnb.cz/m2export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2010/2010_I/download/zoj_I_2010.pdf)>.

## 6. NÁVRH STRATEGIE

V této kapitole budu formulovat návrh strategie, kterou by mohla společnost Viroplastic CZ, a. s. implementovat v příštích 3 letech, pokud nedojde k závažné a mnou nepředvídané změně (turbulenci) v podnikatelském prostředí.

Z výsledků provedené SWOT analýzy plyne, že společnost se v současné době ve SWOT matici nachází v kvadrantu I. Tento kvadrant nabízí 4 možné varianty strategií a to *koncentrace*, *rozvoje trhu*, *rozvoje výrobku* a *inovace*. Jedná se o strategie, při nichž společnost využije svých silných stránek a vnějších příležitosti.

Při výběru strategie pro společnost Viroplastic CZ, a. s. budu vycházet z rozdělení strategických alternativ podle Vykypěla<sup>47</sup>, který formuluje čtyři druhy strategických alternativ, konkrétně *strategii expanze*, *omezení*, *stability* a *kombinovanou strategii*.

Pro společnost Viroplastic CZ, a. s. navrhuji dvě možné strategické alternativy, konkrétně *strategii expanze* a *strategii stability*.

Jelikož společnost nemá v současné době definované poslání společnosti ani vizi, pokusím se je zde nejprve zformulovat.

### **Poslání společnosti Viroplastic CZ, a. s.**

Základním posláním společnosti Viroplastic CZ, a. s. je flexibilně uspokojovat potřeby tuzemských i zahraničních firem, působících v potravinářském průmyslu, produkcí vysoce jakostních plastových uzávěrů.

### **Vize společnosti Viroplastic CZ, a. s.**

Při využití nejmodernějších trendů v oblasti výroby plastových uzávěrů se chceme stát respektovanou, dynamicky se rozvíjející společností na trhu. Chceme patřit mezi významné výrobce plastových uzávěrů v Evropě a nadále rozšiřovat svůj podíl nejen na evropském trhu, ale i ve světě.

---

<sup>47</sup> LEDNICKÝ, V. *Strategický management*. 2. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2003. s. 94. ISBN 80-7048-019-X.

## 6.1 Návrh strategie I.

Pro společnost Viroplastic CZ, a. s. navrhuji pro období 2010 – 2012 **strategii expanze**. Důvodem, proč navrhuji právě tuto strategii je, že spotřeba i oblast využití plastových výrobků neustále roste, což představuje pro společnost Viroplastic CZ, a. s. poměrně velkou příležitost. I samotná společnost Viroplastic CZ, a. s. pociťuje růst poptávky po svých výrobcích a i podle mnou stanovené prognózy lze očekávat, že poptávka poroste i nadále.

Společnost Viroplastic CZ, a. s. má sice, dle provedené strategické analýzy interního prostředí, v současné době největší problémy se svou finanční situací. I přes tyto problémy navrhuji strategii expanze a to z důvodu, že právě tato strategie, ač poměrně riziková, může společnosti Viroplastic CZ, a. s. přinést příliv finančních prostředků a pomocí nich se může dostat z finančních problémů.

Společnost by při uplatňování strategie měla plně využít své konkurenční výhody, kterou je její dobré jméno a vysoce jakostní výrobky splňující kritéria normy UNI EN ISO 9001/2000.

Aby společnost mohla tuto strategii uvést do praxe, navrhuji následující strategické cíle:

- Získání nových odběratelů.
- Zvýšení tržního podílu na evropském trhu.
- Zvýšení tržeb minimálně o 21%.
- Sledovat nové trendy.

S ohledem na stanovené strategické cíle navrhuji taktická opatření, která by měla společnost použít pro roky 2010 a 2011.

Společnost by se měla pokusit získat nové odběratele. Prostřednictvím svého obchodního zástupce by měla společnost Viroplastic CZ, a. s. kontaktovat firmy působící v potravinářském průmyslu, které vyrábějí nápoje, mléčné výrobky a jedlé oleje.

Jelikož v České republice zaujímá 70 – 80% trhu s plastovými uzávěry, měla by se pokusit získat nové odběratele na evropském trhu. Zvýšit tržní podíl bych doporučila

zejména v dalších dvou zemích, do kterých nejvíce vyváží, tedy na Slovensku a v Maďarsku.

Zachovala bych rozesílání vzorků výrobků těmto výrobcům, protože jedině tak si mohou přímo ve výrobním procesu ověřit kvalitu plastových uzávěrů společnosti Viroplastic CZ, a. s. Ovšem pokud by se nerozhodli si výrobky objednat, navrhla bych, aby společnost firmy kontaktovala. K tomuto kontaktu je nejvhodnější využít služeb obchodního zástupce společnosti Viroplastic CZ, a. s. Ten by měl prostřednictvím osobního jednání zjistit, z jakých důvodů nedošlo k objednávce a proč si potenciální zákazníci nevybrali je, ale konkurenci.

Společnost by měla v období 2010 až 2012 zvýšit tržby minimálně o 21 %. Ročně by tedy měla splnit navýšení tržeb ve velikosti alespoň 7%. Pokud se společnosti podaří získat nové odběratele, tak jistě dojde k nárůstu tržeb a povede se jí tento cíl splnit.

Plastikářský průmysl, ve kterém společnost Viroplastic CZ, a. s. působí, je dynamicky se rozvíjejícím odvětvím. Pokud by společnost nesledovala nové trendy, týkající se nových tvarů a typů uzávěrů, stala by se ve svém odvětví zastaralou.

Jeden z vlastníků společnosti dodává společnosti Viroplastic CZ, a. s. vstřikovací formy. Za dobré považuji zavést úzkou spolupráci právě s tímto dodavatelem a vlastníkem v jedné osobě při vývoji nových forem.

Módním trendem je také potisk uzávěrů pomocí laseru. Společnost by měla provést průzkum trhu a zjistit, zda bude o tuto novou službu zájem. V případě velkého zájmu bych navrhla společnosti laser zakoupit a potiskovat uzávěry i touto metodou. Cena průmyslového laseru se pohybuje okolo 2 mil. Kč.

## **6. 2 Návrh strategie II.**

Jako druhou strategickou alternativu navrhuji společnosti Viroplastic CZ, a. s. **strategii stability**. V této strategii jde především o to, aby společnost trvale zlepšovala efektivitu svých činností. Zároveň se jedná o strategii méně rizikovou. Tuto strategii formuluji pro roky 2010 – 2012.

Důvodem, proč formuluji zrovna tuto strategii je, že v minulých letech ve společnosti Viroplastic CZ, a. s. došlo k poměrně velké expanzi. Společnost musela

rozjet výrobu, nakoupit veškeré potřebné vybavení a průběžně dokupovat další stroje, které jsou velmi kapitálově náročné. Nyní po této rychlé a překotné expanzi může využít chvíli „oddychu“, aby své činnosti stabilizovala a zefektivnila.

Aby společnost mohla tuto strategii uvést do praxe, navrhuji pro roky 2010 – 2012 následující strategické cíle:

- Udržet si současný podíl na trhu.
- Zvýšit spokojenost odběratelů.
- Rozvoj a upevňování dobrých vztahů s dodavateli i odběrateli.
- Zvýšit tržby alespoň o 15%.
- Snížit náklady alespoň o 10%.

V souvislosti s výše uvedenými strategickými cíli, doporučuji pro roky 2010 a 2011 společnosti Viroplastic CZ, a. s. taktická opatření, která by měla použít.

Společnost by si měla udržet svůj současný vysoký podíl, jak na českém, tak na evropském trhu. Aby si společnost udržela současný podíl na trhu, měla by udržovat a posilovat dobré jméno společnosti.

Aby odběratelé byli s výrobky společnosti Viroplastic CZ, a. s. spokojeni, je nutné, aby společnost dbala na svou hlavní konkurenční výhodu, kterou je vysoká kvalita plastových uzávěrů. Důležité je také, aby dodávky plastových uzávěrů byly uskutečňovány ve smluvených termínech a aby nedošlo k jejich opoždění. V případě, že by došlo k oprávněné reklamaci, měla by společnost tuto reklamaci vyřídit vstřícně a okamžitě.

Pro společnost je důležité rozvíjet a upevňovat dobré vztahy s dodavateli i odběrateli. Společnost Viroplastic CZ, a. s. by měla se svými dodavateli i odběrateli udržovat pravidelný kontakt, jak osobně, tak přes internet či po telefonu. Jedině tak bude firma schopna reagovat na požadavky svých odběratelů a efektivně měnit své požadavky na dodavatele. V rámci dobrých vztahů mezi jednotlivými firmami by mělo panovat vstřícné jednání a dodržování platebních termínů.

Společnost by měla v období 2010 až 2012 zvýšit tržby minimálně o 15 %. Ročně by tedy měla splnit navýšení tržeb ve velikosti alespoň 5%. Aby mohla společnost Viroplastic CZ, a. s. tohoto cíle dosáhnout, měla by přehodnotit současné ceny, za které plastové uzávěry prodává.

Odběratelé mají poměrně silnou vyjednávací pozici a ceny plastových uzávěrů jsou smlouvány na rok dopředu. Společnost by měla sledovat prognózy vývoje cen ropy a podle toho predikovat, jaké budou ceny polyethylenu. Ceny, které jsou již tak nízké, nedoporučuji více snižovat. Navrhla bych, aby společnost Viroplastic CZ, a. s. stanovila vyšší ceny plastových uzávěrů a podtrhla u svých zákazníků kvalitu, kterou jim za ni nabízí.

Společnost Viroplastic CZ, a. s. má poměrně velké náklady. Aby dosahovala hlavního cíle všech firem působících v ziskovém sektoru, tedy maximalizace zisku, je nutné, aby snížila své náklady. Největší nákladovou položkou společnosti jsou náklady na materiál a energii. Pokud by se jí podařilo tyto náklady snížit, zlepšilo by to i její finanční situaci. V žádném případě by ovšem společnost neměla snižovat náklady na úkor kvality uzávěrů.

Ve společnosti by měly být především sledovány ceny polyethylenu u firem, které ho vyrábí. Tyto ceny by měly být sledovány pravidelně a polyethylen by měl být nakoupen vždy od té firmy, která ho nabízí nejlevněji nebo nabízí množstevní slevy.

Podle analýzy dodavatelů je dodavatel energie třetím největším dodavatelem z hlediska vynaložených finančních prostředků. Z tohoto důvodu by se měla společnost poohlídnout, zda nějaká jiná energetická společnost nenabízí lepší cenové podmínky.

Zároveň by ve společnosti mělo dojít k analýze nákladů a všechny zbytečné náklady společnosti by měly být odstraněny. Společnost by tuto analýzu měla provádět pravidelně a vyhledat nejvýhodnější dodavatele.

## 7. DOPORUČENÍ PRO IMPLEMENTACI

Implementace strategie znamená zavedení navržené strategie do každodenní praxe společnosti Viroplastic CZ, a. s.

Nejprve je však nutné, abych vybrala, kterou ze strategických alternativ bych společnosti Viroplastic CZ, a. s. doporučila využít. Rozhodovat se budu mezi dvěma formulovanými návrhy a to konkrétně mezi strategií expanze a strategií stability.

Já osobně bych doporučila společnosti Viroplastic CZ, a. s. využít strategii stability. Strategii stability vybírám hned z několika důvodů. Hlavním důvodem je, že strategie expanze by vyžadovala velké investiční náklady. Společnost má sice ještě nevyužité kapacity, tyto kapacity jsou již však malé a jedná se především o kapacity, které má, když nevyrábí v nepřetržitém provozu. Aby společnost Viroplastic CZ, a. s. mohla expandovat, potřebovala by nakoupit další nové stroje, jejichž kapitálová náročnost je značná a jak víme z finanční analýzy, tak společnost na tyto aktivity nemá peníze.

Dalším důvodem je, že podle prognózy, kterou jsem stanovila v kapitole 5 je očekáváno, že v letech 2010 a 2011 dojde sice k znovuoživení ekonomiky, toto oživení by však nemělo být nikterak velké a tak bude lepší, pokud společnost využije tohoto období ke stabilizování a zefektivnění svých činností.

Také víme, že se společnost Viroplastic CZ, a. s. zejména v roce 2008 potýkala s finančními problémy. Jak jsem již dříve konstatovala, finanční výkazy za rok 2009 v současné době ještě nejsou zpracovány. Dle předběžných odhadů společnosti Viroplastic CZ, a. s. by finanční situace za rok 2009 měla být lepší než v roce 2008. Společnost v roce 2010 obdrží zbytek peněz z příslibu investičních pobídek. Bude se jednat o 600 000 Kč za zřízení pracovních míst a 35% z nákladů, které vynaložila na rekvalifikaci 7 zaměstnanců. Částka není nikterak vysoká, ale společnosti pomůže. Společnost tím, že použije strategii stability, se bude moci na oblast financí více zaměřit a bude moci svou finanční situaci zlepšit. Ve společnosti v současné době není prováděná finanční analýza. Z tohoto důvodu doporučuji, aby ve společnosti Viroplastic CZ, a. s. byly pravidelně sledovány hlavní ukazatele finanční analýzy a aby se společnost zaměřila na zlepšení jejich hodnot.



Společnost by se také měla zaměřit na sledování doby obratu závazků a pohledávek. Doba obratu závazku by měla být větší než doba obratu pohledávek. Toto kritérium společnost v roce 2008 nesplnila. Z tohoto důvodu doporučuji, aby i tomuto byla věnována pozornost.

Ve společnosti není osoba, která by se zabývala tvorbou a implementací strategie. Z tohoto důvodu doporučuji vedení společnosti, aby byl doplněn štábní útvar, (asistentka GR – HR manažer) o osobou, která by se na strategii firmy zaměřila. Tato osoba by průběžně sledovala a zpracovávala data (situační analýzy, prognózy, trendy v odvětvovém prostředí a další) a na základě toho by dávala podněty a návrhy TOP managementu.

Po schválení strategie představenstvem společnosti je nutné, aby všichni vedoucí pracovníci byli s novou strategií seznámeni. Také by měli být seznámeni s posláním společnosti a její vizí. Doporučuji, aby tedy proběhla ve společnosti porada, které se zúčastní management společnosti a vedoucí pracovníci. Tito vedoucí pracovníci následně obeznámí ostatní zaměstnance. Společnost Viroplastic CZ, a. s. by také měla poslání a vizi společnosti umístit na své internetové stránky.

Doporučila bych také, aby byla zachována čtvrtá směna, která ve společnosti soustavně funguje od prosince roku 2009. Jak jsem již řekla, došlo v roce 2009 ke změně sezóny. Mimosezonní měsíce byly pouze tři a to leden, únor a listopad. V roce 2010 se již v lednu a únoru vyrábělo v nepřetržitém provozu. Při dalším růstu poptávky lze předpokládat, že výroba společnosti Viroplastic CZ, a. s. přestane být výrobou sezónní.

V případě, že by však můj odhad byl mylný a došlo by v listopadu 2010 ke snížení odbytu, tak bych doporučila přebytečnou produkci vyrábět na sklad. Pokud by totiž mimosezonní období trvalo pouze tento jeden měsíc, byly by náklady na propouštění a opětovné přijímání a následné školení zaměstnanců méně efektivní než vázanost finančních prostředků v zásobách. Pokud by však i odhad poptávky na prosinec a leden vykazoval, že nedojde k navýšení odbytu, tak by společnost měla čtvrtou směnu rozpustit.

Důležité je také, aby zaměstnanci byli ve společnosti spokojeni a nedocházelo k jejich fluktuaci. Vedoucí pracovníci musí dokázat nadchnout a motivovat zaměstnance k dosažení cílů a překonat jejich odpor ke změně. V období stability

nedoporučuji zvyšovat náklady na zaměstnance. Zaměstnanci by měli být motivováni především nehmotnými způsoby. Důležité je uznání za dobře odvedenou práci a zvyšování pravomocí zaměstnanců. Organizační klima ve společnosti je velmi přátelské a neformální a mělo by být v tomto stavu udržované.

Samozřejmě je nutné, aby ve společnosti Viroplastic CZ, a. s. byly vybudovány kontrolní systémy, který pomůže odhalit, jestli společnost stanovená kritéria splňuje. Ke kontrole, zda se společnosti daří dosahovat stanovených cílů, bych doporučila použít metodu balanced scorecard (BSC). V systému BSC bude společnost sledovat nejen finanční ukazatele, ale i interní procesy, kvalitu lidských zdrojů nebo zákaznická kritéria, jako je např. spokojenost. Pravidelně prováděná kontrola umožní společnosti včas reagovat na odchylky od plánu a přijmout potřebná opatření.

## 8. ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo provést strategickou analýzu společnosti Viroplastic CZ, a. s. a na jejím základě formulovat návrhy strategických alternativ pro tuto společnost.

Nejprve jsem na základě studia širokého okruhu domácí i zahraniční literatury zpracovala teoretická východiska o strategickém managementu. Popsala jsem zde základní pojmy, týkající se strategického managementu, jako je strategie, strategické řízení a plánování, poslání, vize a cíle podniku. Věnovala jsem se také strategické analýze, prognóze vývoje podnikatelského prostředí, formulaci strategie a její následné implementaci.

Tyto teoretické poznatky se staly podkladem pro vypracování části praktické. Praktická část se již týkala konkrétní společnosti Viroplastic CZ, a. s., podnikající v plastikařském průmyslu a vyrábějící plastové uzávěry pro potravinářský průmysl. Popsala jsem zde historii společnosti, současnou vlastnickou strukturu a sortiment produktů, které vyrábí.

V další kapitole jsem analyzovala externí a interní prostředí společnosti Viroplastic CZ, a. s. Externí analýzu, jsem dle metodiky rozdělila na analýzu makroprostředí, ve které byla provedena analýza PESTE, a na analýzu mezoprostředí, k níž bylo dle mého názoru nejlepší využít Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Interní analýza se již týkala přímo popisu vnitřního prostředí podniku. Popsala jsem zde např., jak probíhá výroba ve společnosti, jaké personální zdroje má společnost k dispozici nebo prostřednictvím finanční analýzy seznámila čtenáře s její finanční situací. Shrnutí výsledků získaných z interní i externí analýzy jsem provedla v analýze SWOT. Zde jsem provedla identifikaci a ohodnocení silných i slabých stránek, týkajících se interního prostředí společnosti. Totéž jsem provedla u příležitostí a hrozeb, které vycházejí z externího prostředí obklopujícího společnost Viroplastic CZ, a. s.

Abych identifikovala, jaký bude pravděpodobný vývoj podnikatelského prostředí, predikovala jsem pro roky 2010 a 2011 předpokládaný vývoj cen ropy, vývoj inflace, nezaměstnanosti a dalších veličin.

V šesté kapitole jsem formulovala poslání a vize společnosti. Má práce zde vyústila v návrh dvou strategických alternativ, konkrétně strategii expanze a strategii

stability. Obě strategie byly formulovány pro období 2010 až 2012. Pro každou strategii jsem zformulovala strategické cíle a pro roky 2010 a 2011 jsem stanovila konkrétní taktická opatření.

V poslední části, nazvané doporučení k implementaci strategie, jsem vybrala z těchto dvou alternativ strategii stability, která je podle mého názoru v současné době pro společnost Viroplastic CZ, a. s. vhodnější než strategie expanze. Stanovila jsem zde také cenná doporučení, kterými se může společnost řídit při realizaci této strategie.

Při zpětném pohledu mohu konstatovat, že cíl diplomové práce byl splněn. Pevně doufám, že mnou navržená strategie bude pro společnost Viroplastic CZ, a. s. inspirací a doufám, že alespoň některá doporučení využije v praxi.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

## Publikace:

- 1) ALKHAFAJI, A. F. *Strategic management: formulation, implementation, and control in a dynamic environment*. [online]. Binghamton: The Haworth Press, 2003. 317 s. Dostupný z WWW: <<http://books.google.cz/books?id=qJ014H-YbdgC&printsec=frontcover&dq=Strategic+management&lr=&cd=11#v=onepage&q=&f=false>>. ISBN 0-7890-1810-1.
- 2) BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTÁN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- 3) DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- 4) DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční analýza podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.
- 5) FIDLER, B. *Strategic management for School Development*. [online]. 1th ed. London: Paul Chapman Publishing, 2002. 184 s. Dostupný z WWW: <[http://books.google.cz/books?id=mE4woZ9xKKgC&printsec=frontcover&dq=strategy+management&lr=&as\\_brr=3&cd=9#v=onepage&q=&f=false](http://books.google.cz/books?id=mE4woZ9xKKgC&printsec=frontcover&dq=strategy+management&lr=&as_brr=3&cd=9#v=onepage&q=&f=false)>. ISBN 0-7619-6527-0.
- 6) JANEČKOVÁ, V.; HORVATHOVÁ, P. *Strategické řízení organizace*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – TUO, 2007. 124 s. ISBN: 978-80-248-1620-3.
- 7) JIRÁSEK, J. A. *Strategie - umění podnikatelských vítězství*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2002. 189 s. ISBN 80-86419-22-3.
- 8) JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. *Exploring Corporate Strategy*. 8th ed. Harlow: Prentice Hall, 2008. 664 s. ISBN 978-0-273-71191-9.
- 9) JUREČKA, V.; JANOŠÍKOVÁ, I. a kol. *Mikroekonomie: Učební text pro bakalářské studium*. 1.vyd. Ostrava: VŠB – TUO, 2007. 327 s. ISBN 978-80-248-0910-6.
- 10) JUREČKA, V.; JANOŠÍKOVÁ, I. a kol. *Makroekonomie: Základní kurz*. 1.vyd. Ostrava: VŠB – TUO, 2004. 312 s. ISBN 80-248-0530-8.
- 11) KEŘOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

- 12) Kolektiv autorů. *Akademický slovník cizích slov. Díl II: L-Ž*. 1. vyd. Praha: Academia, 1995. 834 s. ISBN 80-200-0524-2.
- 13) KOŠTÁN, P.; ŠULEŘ, O. *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
- 14) LEDNICKÝ, V. *Strategický management*. 2. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2003. 179 s. ISBN 80-7048-019-X.
- 15) LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006. 153 s. ISBN 80-7329-131-2.
- 16) MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- 17) PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Přel. K. Kvapil. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- 18) RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 120 s. ISBN 978-80-247-1386-1.
- 19) SADLER, P. *Strategic Management*. [online]. 2nd ed. London: Kogan Page, 2003. 255 s. Dostupný z WWW: <<http://books.google.cz/books?id=9C3RVivbbX0C&printsec=frontcover&dq=Strategic+management&lr=&cd=3#v=onepage&q=&f=false>>. ISBN 0-7494-3938-6.
- 20) SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.
- 21) VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

### **Internetové stránky:**

- 22) *BERICAP* [online]. 2009 [cit. 2010-02-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.bericap.com/>>.
- 23) *BOREALIS* [online]. 2009 [cit. 2010-02-19]. Key Figures and Market Position. Dostupné z WWW: <<http://www.borealisgroup.com/about/about-borealis/key-figures-and-market-position/>>.
- 24) *Citáty a citátky* [online]. 2007-2010 [cit. 2010-04-19]. Citáty o strategii a vizi. Dostupné z WWW: <<http://citaty.pelmel.info/citaty/c25-strategie-a-vize>>.
- 25) *Česká národní banka* [online]. 2003-2010 [cit. 2010-03-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.cnb.cz/cs/index.html>>.

- 26) *Česká národní banka* [online]. 2003-2010 [cit. 2010-03-25]. Dostupné z WWW: <[http://www.cnb.cz/m2export/sites/www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/zpravy\\_o\\_inflaci/2010/2010\\_I/download/zoi\\_I\\_2010.pdf](http://www.cnb.cz/m2export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2010/2010_I/download/zoi_I_2010.pdf)>.
- 27) *Česká spořitelna* [online]. [cit. 2010-03-25]. Dostupné z WWW: <[http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/Macro\\_update\\_2010\\_03\\_18.pdf](http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/Macro_update_2010_03_18.pdf)>.
- 28) *Český statistický úřad* [online]. 2010 [cit. 2010-03-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/>>.
- 29) *CzechInvest* [online]. 1994-2010 [cit. 2010-03-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.czechinvest.org/>>.
- 30) *Devizové kurzy ČNB* [online]. 2002-2010 [cit. 2010-03-22]. Americký dolar - USD. Dostupné z WWW: <<http://velkejkuk.cz/devizove-kurzy-cnb/meny/USD/>>.
- 31) *Devizové kurzy ČNB* [online]. 2002-2010 [cit. 2010-03-22]. Euro – EUR. Dostupné z WWW: <<http://velkejkuk.cz/devizove-kurzy-cnb/meny/EUR/>>.
- 32) *Evropa* [online]. 2010 [cit. 2010-03-25]. Evropská komise. Dostupné z WWW: <[http://ec.europa.eu/news/economy/091103\\_cs.htm](http://ec.europa.eu/news/economy/091103_cs.htm)>.
- 33) *Eurostat* [online]. [cit. 2010-03-08]. Dostupné z WWW: <<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tsieb060&plugin=0>>.
- 34) *Exelsior* [online]. 2007 [cit. 2010-02-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.exelsior.org/onas.html>>.
- 35) *Fontea a. s.* [online]. 03. 02. 2010 [cit. 2010-02-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.fontea.cz/index.html>>.
- 36) *Frydek - Místek* [online]. 2010 [cit. 2010-03-08]. Závěr zjišťovacího řízení záměru \Nový závod VIROPLASTIC CZ s.r.o. Dostupné z WWW: <<http://www.frydek-mstek.cz/cz/navstevnik/0667107-zaver-zjistovaciho-rizeni-zameru-novy-zavod-viroplastic-cz-s-r-o.html>>.
- 37) *Gabriel Chemie* [online]. 2005 [cit. 2010-03-08]. Masterbatche pro tlustostěnné produkty z polyolefinů s vysokou rozměrovou přesností. Dostupné z WWW: <[http://www.gabriel-chemie.com/cgi-bin/wPermission.cgi?file=/gcCzech/produkte/kernkompetenzen/food\\_brand\\_packaging/Gertaenkeverpackungen.php](http://www.gabriel-chemie.com/cgi-bin/wPermission.cgi?file=/gcCzech/produkte/kernkompetenzen/food_brand_packaging/Gertaenkeverpackungen.php)>.
- 38) *Gabriel Chemie* [online]. 2004 [cit. 2010-03-08]. Příspěvy pro laserové značení. Dostupné z WWW: <[http://www.gabriel-chemie.com/cgi-bin/wPermission.cgi?file=/gcCzech/produkte/kernkompetenzen/food\\_brand\\_packaging/Gertaenkeverpackungen.php](http://www.gabriel-chemie.com/cgi-bin/wPermission.cgi?file=/gcCzech/produkte/kernkompetenzen/food_brand_packaging/Gertaenkeverpackungen.php)>.
- 39) *Gabriel - Chemie : Willkommen bei Gabriel-Chemie!* [online]. 10. 02. 2010 [cit. 2010-02-19] Dostupné z WWW: <<http://www.gabriel-chemie.com/>>.

- 40) *JUOS a. s.* [online]. 2007 [cit. 2010-02-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.juos.sk/>>.
- 41) *KAMOKO* [online]. [cit. 2010-02-19]. Dostupné z WWW: <[http://www.kamoko.cz/kamoko\\_cz/cz/homep.htm](http://www.kamoko.cz/kamoko_cz/cz/homep.htm)>.
- 42) *KARLOVARSKÉ MINERÁLNÍ VODY* [online]. 2001-2009 [cit. 2010-02-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.mattoni.cz/>>.
- 43) *Kurzy. cz* [online]. 2000 - 2010 [cit. 2010-03-22]. Ropa brent- graf vývoje cen komodity - od 29.9.2003 - měna USD. Dostupné z WWW: <<http://www.kurzy.cz/komodity/index.asp?A=5&idk=38&od=29.9.2003&curr=USD&MAXROWS=50>>.
- 44) *MIKA* [online]. 2008 [cit. 2010-02-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.mika.com.pl/>>.
- 45) *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2009 [cit. 2010-03-22]. Ropa a ropné produkty za 1. až 3. čtvrtletí 2009. Dostupné z WWW: <<http://www.mpo.cz/dokument67407.html>>.
- 46) *Moravskoslezský kraj* [online]. 2008 [cit. 2010-03-08]. Investiční pobídky. Dostupné z WWW: <[http://podnikatel.kr-moravskoslezsky.cz/cz/investicni-pobidky/art\\_22221/investicni-pobidky.aspx](http://podnikatel.kr-moravskoslezsky.cz/cz/investicni-pobidky/art_22221/investicni-pobidky.aspx)>.
- 47) *Novinky.cz* [online]. 2008 [cit. 2010-03-08]. Česká měna posiluje nejvíce na světě, v zádech má chilské peso. Dostupné z WWW: <<http://www.novinky.cz/ekonomika/130793-ceska-mena-posiluje-nejvice-na-svete-v-zadech-ma-chilske-peso.html>>.
- 48) *O firmě Veseta* [online]. [cit. 2010-02-19]. Dostupné z WWW: <<http://bonny-drink.cz/o-firme-veseta>>.
- 49) *OLMA a.s.* [online]. [cit. 2010-03-22]. Dostupné z WWW: <<http://www.olma.cz/>>.
- 50) *ÚOHS - Sbírky rozhodnutí* [online]. 2006–2010 [cit. 2010-02-5]. Rozhodnutí VP/S084/04-160. Dostupné z WWW: <<http://www.compet.cz/verejna-podpora/sbirky-rozhodnuti/4614/>>.
- 51) *Viroplastic* [online]. 2006 [cit. 2009-11-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.viroplastic.cz/index.htm>>.
- 52) *Viroplastic* [online]. [cit. 2010-02-5]. Dostupné z WWW: <<http://www.viroplastic.cz/>>.
- 53) *Wikipedia, the free encyclopedia* [online]. 17 September 2008 [cit. 2010-02-19]. Bericap. Dostupné z WWW: <<http://en.wikipedia.org/wiki/Bericap>>.
- 54) *Wikipedie, otevřená encyklopedie* [online]. 19. 1. 2010 [cit. 2010-02-19]. Korek. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Korek>>.



- 55) *Wikipedie, otevřená encyklopedie* [online]. 21. 10. 2009 [cit. 2010-02-19]. Korunkový uzávěr. Dostupné z WWW: <[http://cs.wikipedia.org/wiki/Korunkov%C3%BD\\_uz%C3%A1v%C4%9Br](http://cs.wikipedia.org/wiki/Korunkov%C3%BD_uz%C3%A1v%C4%9Br)>.
- 56) *Wikipedie, otevřená encyklopedie* [online]. 7. 11. 2009 [cit. 2010-02-19]. Šroubový uzávěr. Dostupné z WWW: <[http://cs.wikipedia.org/wiki/%C5%A0roubov%C3%BD\\_uz%C3%A1v%C4%9Br](http://cs.wikipedia.org/wiki/%C5%A0roubov%C3%BD_uz%C3%A1v%C4%9Br)>.
- 57) *Wikipedie, otevřená encyklopedie* [online]. 28. 10. 2009 [cit. 2010-02-19]. Třmenový uzávěr. Dostupné z WWW: <[http://cs.wikipedia.org/wiki/T%C5%99menov%C3%BD\\_uz%C3%A1v%C4%9Br](http://cs.wikipedia.org/wiki/T%C5%99menov%C3%BD_uz%C3%A1v%C4%9Br)>.

### **Časopisy:**

- 58) Quo vaditis, polymery?. *Vesmír* [online]. 2009, 88, 2009/3, [cit. 2010-03-08]. Dostupný z WWW: <<http://www.vesmir.cz/clanek/quo-vaditis-polymery>>.

### **Interní materiály společnosti:**

- 59) Interní materiály společnosti Viroplastic CZ, a. s.

## SEZNAM ZKRATEK

a.s.	akciová společnost
B2B	business to business
B2C	business to customer
bbl	barel
CO <sub>2</sub>	oxid uhličitý
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EAT	čistý zisk
EBIT	zisk před úroky a daněmi
EU	Evropská unie
EUR	euro
GŘ	generální ředitel
HDP	hrubý domácí produkt
HR	Human Resources – lidské zdroje
Kč	koruna česká
mil.	milión
mld.	miliarda
PET	Polyethylentereftalát
PPS	Purchasing Power Standard – parita kupní síly
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
USD	americký dolar

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30. dubna 2010

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Revoluční 557,  
738 01, Frýdek – Místek.

## **PŘÍLOHY**

Příloha 1	Základní strategický plánovací model
Příloha 2	Externí prostředí podniku
Příloha 3	Ukazatele finanční analýzy
Příloha 4	Substituty plastového uzávěru
Příloha 5	Účetní výkazy společnosti Viroplastic CZ, a. s. za rok 2006
Příloha 6	Účetní výkazy společnosti Viroplastic CZ, a. s. za rok 2007
Příloha 7	Účetní výkazy společnosti Viroplastic CZ, a. s. za rok 2008